

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA FINANCE

Řízení zásob v podniku

Inventory management in corporation

Studentka: Karin Kurovská

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Eva Kociánová, Ph.D.

Ostrava 2008

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 a 2 jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne.....

Podpis.....

OBSAH:

ÚVOD.....	3
1 METODOLOGIE ŘÍZENÍ ZÁSOb	4
1.1 CHARAKTERISTIKA ZÁSOb.....	4
1.1.1 Členění oběžného majetku	4
1.1.2 Koloběh oběžného majetku	5
1.1.3 Klasifikace zásob	7
1.1.4 Řízení zásob	9
1.1.5 Stanovení průměrné výše zásob	10
1.1.6 Náklady zásob	11
1.1.7 Analýza ABC.....	12
1.1.8 Klasifikace XYZ.....	14
1.1.9 Pokročilé výrobní technologie.....	14
1.1.9.1 Just-in-time	15
1.1.9.2 Materiálem řízené plánování	15
1.1.9.3 Technologie CAM.....	16
1.1.10 Systém tlaku a tahu	16
1.2 LOGISTIKA.....	17
1.2.1 Vědní disciplína	17
1.2.2 Logistika v podniku	18
1.2.3 Zásobování	18
1.2.4 Doklady a evidence	20
1.3 FINANČNÍ POHLED NA ZÁSObY.....	20
1.3.1 Vybrané finanční ukazatele	21
1.3.2 Čistý pracovní kapitál.....	23
2 FINANČNĚ EKONOMICKÁ CHARAKTERISTIKA PODNIKU	24
2.1 KORPORACE AB OYJ.....	24
2.2 ČINNOSTI PODNIKU	25
2.2.1 Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje.....	26
2.2.2 Výroba kovových profilů	26
2.3 ORGANIZACE PROVOZU	28
2.4 KONKURENCE	29

2.5	<i>FINANČNĚ-EKONOMICKÝ ROZBOR SPOLEČNOSTI</i>	29
2.5.1	<i>Finanční analýzas</i>	30
2.5.2	<i>Zhodnocení finančního zdraví společnosti</i>	34
3	<i>ANALÝZA ŘÍZENÍ ZÁSOB VE SPOLEČNOSTI</i>	37
3.1	<i>ANALÝZA ABC</i>	37
3.1.1	<i>Skupina A</i>	38
3.1.2	<i>Skupina B</i>	39
3.1.3	<i>Skupina C</i>	39
3.1.4	<i>Porovnání výsledků s Paretovým principem</i>	40
3.2	<i>KLASIFIKACE XYZ</i>	41
3.3	<i>POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY ABC A KLASIFIKACE XYZ</i>	41
	<i>ZÁVĚR</i>	44
	<i>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</i>	46
	<i>SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ</i>	
	<i>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</i>	
	<i>SEZNAM TABULEK</i>	
	<i>SEZNAM GRAFŮ</i>	
	<i>SEZNAM OBRÁZKŮ</i>	
	<i>SEZNAM PŘÍLOH</i>	

ÚVOD

Dnes v jednadvacátém století mají podniky daleko těžší podmínky pro úspěch na trhu než třeba v padesátých letech minulého století, kdy podmínky na trhu určoval nikoli zákazník, ale prodejce. Dnes diktují podmínky zákazníci, jejichž přáním je mít vše, hned a za co nejnížší cenu. Podniky proto musí reagovat na přání zákazníků a snižováním nákladů a zkracováním časových prostojů ve výrobě či expedici výrobků (popř. služeb) konečným zákazníkům snižovat jak ceny, tak dodací lhůty. Důležitá je i image a značka výrobku (popř. služby), ale to není předmětem této bakalářské práce.

Snižováním nákladů a časových prostojů se zabývá problematika řízení zásob, které se bude tato práce věnovat. Zásoby vážou kapitál, který se může investovat jinde a výhodněji. Snahou podniku a jednou z činností řízení zásob je snaha o snižování doby vázanosti kapitálu, což vede ke snižování hodnoty zásob podniku.

Problémem však je snižování množství zásob až na takové minimum, kdy podnik není schopen plnit požadavky zákazníků hned ani v krátkém časovém horizontu. I touto skutečností se zabývá řízení zásob.

Hlavním cílem problematiky řízení zásob je tedy hledat kompromis mezi snižováním hodnoty zásob na minimum a zachováváním takové výše zásob v podniku, aby byly vždy včas splněny přání zákazníků. Řízení zásob tedy se snaží nalézt optimální výši zásob.

Dobré vedení společnosti však nelze určit pouze podle řízení zásob, i když se jedná o podnik, který se zásobami pracuje. Důležité je sledovat i vývoj finančních ukazatelů, hledat chyby a navrhnout pro firmu neoptimálnější řešení.

Cílem bakalářské práce je posoudit finanční zdraví společnosti AB CZ, s. r. o., analyzovat zásoby pomocí analýzy ABC a navrhnout efektivní zásobovací systém.

1 METODOLOGIE ŘÍZENÍ ZÁSOb

Zásoby významně ovlivňují výsledek hospodaření každého podniku i jeho postavení na trhu. Správné řízení zásob přináší podniku vedle konkurenčních výhod i zlepšení finanční situace, a proto řízení zásob patří mezi klíčové činnosti podniku.

1.1 CHARAKTERISTIKA ZÁSOb

Zásoby jako složka oběžného majetku tvoří součást aktiv podniku. Jednotlivé položky v bilanci jsou seřazeny od nejméně likvidních po nejvíce likvidní. Je tedy stanoveno, že první velkou skupinou v aktivech je dlouhodobý majetek, na který navazuje oběžný majetek a ostatní aktiva.

1.1.1 Členění oběžného majetku

Oběžný majetek se skládá ze tří skupin, a to jsou:

- zásoby,
- pohledávky a
- krátkodobý finanční majetek.

Zásobami se rozumí krátkodobý majetek podniku, u něhož se předpokládá jeho přeměna v peněžní prostředky. Zásoby podniku tvoří:

- materiál a suroviny,
- zásoby vlastní výroby:
 - nedokončená výroba,
 - polotovary,
 - hotové výrobky,
- zvířata a
- zboží.

Materiál a suroviny představují vstupy do činnosti podniku, v níž se zčásti nebo plně spotřebují. Patří sem základní materiál, pomocné a provozovací látky, náhradní díly, obaly a drobný hmotný majetek. Existuje rozdíl mezi pojmy základní materiál a suroviny. Suroviny jsou statky dodávané v přírodním stavu, čili bez lidského zásahu. Jejich dodavateli

jsou firmy provozující zemědělskou, lesnickou či těžební činnost. Základní materiál je již částečně zpracovaný materiál, jenž získal svou hodnotu díky lidské práci. Rozdíl mezi **nedokončenou výrobou a polotovary** je ve stupni technologické rozpracovanosti a prodejnosti. Nedokončené výrobky jsou na nižším stupni rozpracovanosti a ještě nejsou prodejné, zato polotovary ano. **Hotové výrobky** stojí na konci výrobního procesu a jsou připravené k prodeji. Je třeba zdůraznit, že to, co jedna firma považuje za polotovar, může druhá firma považovat za hotový výrobek. **Zvířata** tvoří specifický typ zásob, který je typický pro zemědělskou výrobu. **Zboží** představuje zásoby nakoupené za účelem jejich následného prodeje.

Pod pojmem **pohledávky** si lze představit právo podniku vůči svým dlužníkům na příjem peněžních prostředků. Tyto nároky lze členit dle několika hledisek:

- dle splatnosti (na dlouhodobé či krátkodobé),
- dle dlužníka (vůči odběratelům z obchodního styku, finančním úřadům, pojišťovnám, zaměstnancům, státu, společníkům aj.).

Krátkodobý finanční majetek má podobu:

- peněz v hotovosti a cenin v pokladně a na účtech v peněžních ústavech,
- krátkodobých cenných papírů.

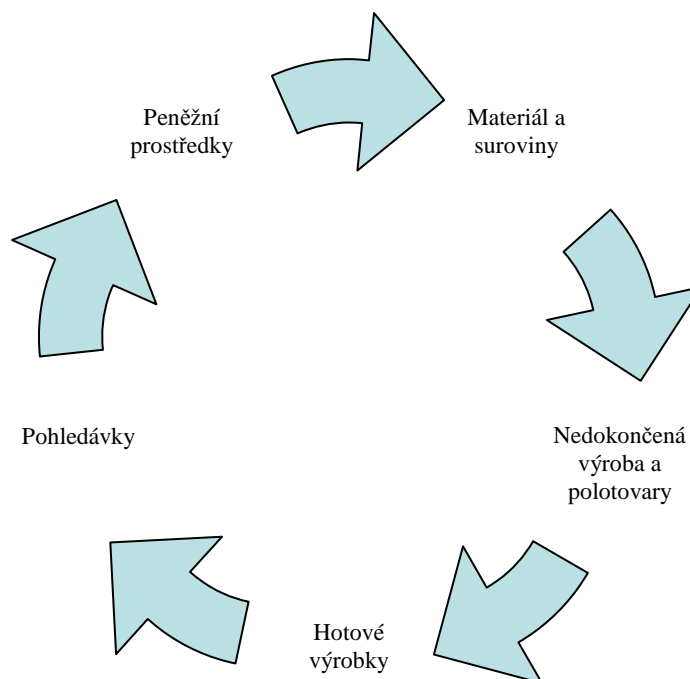
Peněžní prostředky mohou být uváděny v národní měně (v Kč) popř. v měnách cizích, a to v podobě:

- valut (hotovostní peníze zahraničních zemí) a
- deviz (bezhotovostní peníze zahraničních zemí).

1.1.2 Koloběh oběžného majetku

V provozním cyklu podniku se jednotlivé složky oběžného majetku transformují z jedné podoby na druhou. Za peněžní prostředky se nakoupí materiál, ten se zpracuje, vzniknou nedokončené výrobky a polotovary. Tyto zásoby podnik zpracuje a zhotoví z nich hotové výrobky připravené k prodeji. Prodejem produktů vzniká podniku pohledávka, které se v den splatnosti změní opět v peněžní prostředky připravené k nákupu nového materiálu či surovin. Tyto přeměny se nazývají **koloběhem oběžného majetku** (také provozní cyklus). Situace je zobrazena na Obr. 1.1 – Koloběh oběžného majetku.

Obr. 1.1 – Koloběh oběžného majetku



Zdroj: vlastní zpracování

Platí pravidlo, že peníze na začátku koloběhu by měly být menší než na konci. Rozdílem je pak vyprodukovaný zisk.

Pro měření vlastností provozního cyklu se používají *ukazatele aktivity* (ukazatele relativní vázanosti kapitálu):

- doba obratu zásob a
- rychlost obratu zásob.

Doba obratu zásob vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu zásob ve vztahu k tržbám. Tento ukazatel charakterizuje úroveň běžného provozního řízení zásob v podniku. Doba obratu (DO) je rovna podílu, kde v čitateli je součin průměrného fyzického stavu zásob podniku (Z_c) a dnů ve sledovaném období (d) a ve jmenovateli tržby z provozní činnosti:

$$DO = \frac{Z_c \times d}{tržby} \quad (1.1)$$

Rychlostí obratu zásob se rozumí počet obrátek zásob, nebo-li intenzita využití zásob v podniku.

Efektivní řízení koloběhu oběžného majetku je vytýčeno dvěma cíli, které se chovají kompatibilně. Prvním cílem je maximalizace počtu obrátek zásob, což je podmíněno minimalizací doby obratu zásob. Zrychlování obratu přináší vyšší výnosy, a tedy i zisk. Pokud dojde ke zrychlení obratu, dojde i ke snížení množství potřebných finančních prostředků.

Existuje několik způsobů, jak zrychlit obrat, a to:

- zrychlením výroby, popř. poskytnutí služby,
- zvýšením prodeje,
- zkrácením platebních termínů odběratelům a
- snížením množství zásob, které vážou finanční prostředky.

1.1.3 Klasifikace zásob

Veškeré zásoby lze rozdělit do několika dílčích celků dle použitého třídícího znaku. Takovými znaky mohou být stupeň rozpracovanosti, hledisko řízení zásob či funkce.

Zásoby členěné dle stupně rozpracovanosti se dělí na:

- zásoby ve formě vstupů do výrobního procesu (materiál a suroviny),
- zásoby rozpracované výroby (nedokončená výroba a polotovary) a
- zásoby připravené k distribuci (hotové výrobky a zboží).

Zásoby rozdělené dle hlediska řízení zásob se člení na:

- maximální – je to stav zásob po dodávce od dodavatele,
- minimální – je to stav zásob těsně před novou dodávkou od dodavatele,
- průměrnou fyzickou zásobu (Z_c) – je dána součtem běžné (Z_b) a pojistné zásoby (Z_p),

$$Z_c = Z_b + Z_p \quad (1.2)$$

- okamžitou zásobu – existují dva druhy:
 - fyzická zásoba – udává okamžitou velikost zásob u jednotlivých skladových položek. Její velikost roste při příjmu dodávky do skladu a snižuje se o výdej položek ze skladu do výroby či prodeje. a
 - dispoziční zásoba – je fyzická zásoba snižená o velikost uplatněných, ale ještě nesplněných požadavků na výdej (např. rezervace části zásob pro jiného

zákazníka či zakázku) a zvýšena o velikost již umístěných, ale dosud nevyřízených objednávek na doplnění zásoby (např. při potvrzení objednávky dodavatelem, vydáním výrobního příkazu).

Zásoby tříděné dle funkce se dělí na:

- obratovou (běžnou) zásobu – má zajistit předpokládanou spotřebu v období mezi dvěma po sobě následujícími dodávkami. Její výše kolísá mezi maximální a minimální výší zásob,
- pojistnou – podnik je skladuje nad rámec běžné zásoby pro případ, že dodavatel se opozdí s dodávkou,
- technologickou – vyskytuje se jen u některých druhů zásob, a to u těch, které se z technologických důvodů (existuje zde potřeba času na dosušení dřeva, dozrání sýrů apod.) nemohou ihned po nákupu použít ve výrobním procesu,
- strategickou – tento typ zásob si pořizuje podnik pro případ kalamity, stávky, ozbrojeného konfliktu apod.,
- spekulativní – tvoří se na základě spekulace cen materiálu v budoucnosti. Firma se může předzásobit, pokud má možnost levného nákupu, dostatečné skladové prostory, nadbytečné finanční prostředky a očekává výrazný růst cen,
- zásoby bez funkce nebo-li nepoužitelné – jsou to takové, které v důsledku změny ve výrobním procesu, inovace výrobku či špatného odhadu budoucí poptávky ztratily svou funkci ve výrobním procesu a podnik se je snaží prodat i za nižší ceny z důvodu vázanosti finančních prostředků i pronajímání zbytečných úložných prostorů na skladě.

Nakoupený a uskladněný materiál se při vyskladňování oceňuje v pořizovací ceně, kterou lze určit hned několika způsoby:

- metodou FIFO,
- váženým aritmetickým průměrem a
- pevnou cenou.

Metoda FIFO je zkratkou anglického názvu „First in, First out“ s překladem „první do skladu, první ze skladu“. Cenou pro vyskladnění je cena materiálu, který byl uskladněn nejdříve. Opačným postupem, v České republice však nepoužívaným, je LIFO (Last

in, First out) s překladem „poslední do skladu, první ze skladu“, který je charakteristický oceněním materiálu při výdeji do spotřeby v cenách zásob uskladněných jako poslední.

Způsob ocenění zvaný **vážený aritmetický průměr** je dán postupem, že při každém pořízení je vypočítán vážený aritmetický průměr ze zásob u dané položky na skladě a nového přírůstku zásob.

Zásoby oceněné **pevnou cenou** se od skutečné pořizovací ceny mohou odchýlovat. Na základě inventury se zjistí stav přeceňovaných zásob a o odchylky se zaúčtují jako o zjištěném rozdílu v inventuře.

Existují dva protichůdné názory na velikost zásob. První názor je pro minimalizaci stavu zásob, neboť

- snižování zásob vede k nižší vázanosti finančních prostředků, které pak lze použít k rentabilnějším účelům,
- vznikají nemalé náklady, které jsou vyvolány existencí zásob (mzdy skladníků, pronájem skladu, náklady na údržbu, náklady na objednání a dopravu a další) a
- existuje riziko, které nesou zásoby v možné změně výrobního programu.

Druhý názor podporující zvyšování zásob je obhajován:

- bezproblémovým zabezpečením plynulé výroby a
- zrychlováním výroby v případě nepřestavování a nezastavování výrobní linky.

1.1.4 Řízení zásob

Řízení zásob je poměrně mladá vědní disciplína, jejíž vznik je spjat s řízením zásob pro vojska potravinami a municí v době světových válek. Od druhé světové války se však zkušenosti s tímto vědním oborem začaly uplatňovat i v oblasti plánování a řízení zásobovacích procesů v podnicích. V 60. letech minulého století se favorizovala myšlenka maximalizace zásob a dostatečné předzásobení, obrat však nastal v 70. letech, kdy otázkou pracovníků této vědní disciplíny se stalo, proč je v zásobách vázáno tolik peněžních prostředků. Osmdesátá a devadesátá léta jsou charakteristická vznikem a vývojem nových metod pro řízení zásob, které vedou k jejich optimální velikosti.

Dnes se razí názor minimalizovat prostředky vložené do zásob a minimalizovat náklady na zásoby za podmínek, že podnik bude stále optimálně plnit přání zákazníka. Pro

firmu tedy vzniká několik důležitých otázek, na kterou by schopný pracovník zabývající se řízením zásob měl znát odpověď. Otázky jsou:

- kolik a kdy objednat?,
- v jakém množství objednat?,
- co má být na skladě?,
- jak zjistit správnost údajů o zásobách?
- a jiné.

Na samotné řízení zásob však působí celá řada faktorů, které ovlivňují rozhodnutí pracovníků střediska zásobování. Mezi faktory lze uvést fluktuaci poptávky, nepřesnost dat o zásobách, kapacitu skladu, množstevní slevy, stav financí, trvanlivost zásob a jiné.

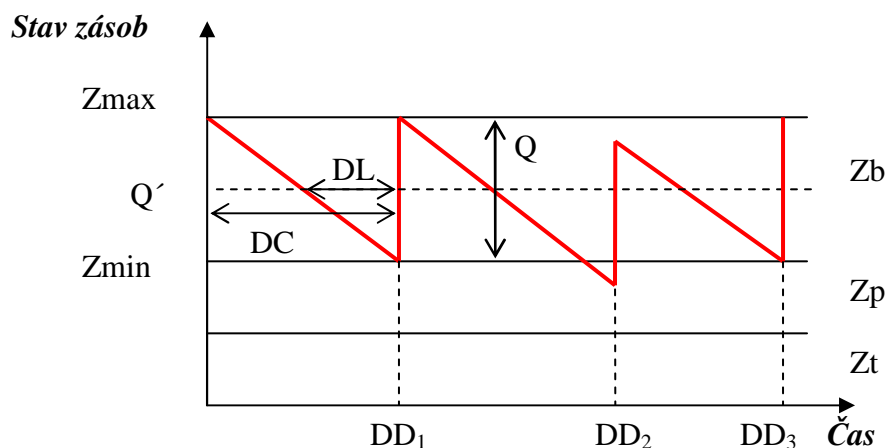
Významnými charakteristikami při řízení zásob jsou tyto skutečnosti:

- dodávkový cyklus (počet dní mezi dvěma po sobě následujícími dodávkami),
- velikost dodávky (množství dodaných zásob v naturálních jednotkách) a
- dodací lhůta (počet dní od okamžiku vystavení objednávky do řádného dodání zásob).

Vztah mezi jednotlivými druhy zásob je zakreslen v Grafu č. 1.1 – Schéma řízení zásob. Graf znázorňuje vývoj stavu zásob v čase. Na ose x v se vyznačuje čas a na ose y stav zásob v podniku. Z_{max} a Z_{min} zobrazují maximální a minimální zásobu na skladě, které tvoří intervaly pro zásobu běžnou (Z_b). Z_t a Z_p znázorňují zásobu technickou a pojistnou.

Červeně je vyznačen tok zásob v podniku. Jde o určité zjednodušení, neboť výdej ze skladu se chová skokově (ne tedy lineárně). Při klesání dochází k spotřebě zásob (popř. prodeji) a při kolmém růstu k dodávce zboží. Znak Q' zobrazuje objednávací úroveň, tzn. stav zásob, při kterém by mělo dojít k objednání dodávky. Označení DD_1 , DD_2 a DD_3 vystihuje datum dodání. Zásoby by měly být naskladněny v místě, kde se protne klesající červená přímka s přímkou minimálních zásob. V případě data dodání DD_2 došlo však ke zpoždění dodávky a tedy i nedodržení dodací lhůty (DL), a proto podnik čerpal zásoby z tzv. zásoby pojistné. Optimální velikost dodávky je vyznačena písmenkem Q , která je dodávána pravidelně v dodávkových cyklech (DC). Dodávkové cykly i dodávané množství jsou pevně dány smlouvou. Jejich nedodržení může být penalizováno.

Graf č. 1.1 – Schéma řízení zásob



Zdroj: vlastní zpracování

1.1.5 Stanovení průměrné výše zásob

Výrobní zásoby jsou vázány od jejich vstupu do podniku do jejich předání do výroby, tedy od okamžiku dodávky na počátku dodávkového cyklu až do spotřeby. Průměrnou výši zásob ovlivňují faktory:

- průměrná denní spotřeba zásob,
- průměrná doba vázanosti a
- průběh spotřeby zásob.

Průměrná výše zásob nebo-li průměrný fyzický stav zásob v podniku (Z_c) se vypočte (vedle součtu zásoby běžné a pojistné) jako součin průměrné denní spotřeby zásob (s) a průměrné doby vázanosti (DV):

$$Z_c = s \times DV \quad (1.3)$$

Průměrná denní spotřeba zásob (s) je rovna podílu celkové spotřeby zásob za sledované období (S) a počtu dní za sledované období (d):

$$s = \frac{S}{d} \quad (1.4)$$

Dalším způsobem [vedle doby obratu zásob - viz (1.1)] pro výpočet průměrné doby vázanosti (DV) je součet poloviny doby, po kterou vydrží zásoba běžná (DZb), a dob, po které vydrží zásoby pojistná a technická (DZp a DZt):

$$DV = \frac{DZb}{2} + DZp + DZt \quad (1.5)$$

Znalost průměrné vázanosti zásob poskytuje podniku informace, na jakou dodací lhůtu může přistoupit a jaký dodávkový cyklus bude firmě nejlépe vyhovovat.

1.1.6 Náklady zásob

Kritérii pro určení výše zásob na skladě jsou jejich **náklady**, které se snaží podnik minimalizovat. Společnosti sledují hlavně tyto tři druhy nákladů:

- objednacích náklady,
- náklady na držení zásoby a
- náklady z deficitu.

Objednacích náklady se vztahují k pořízení zásob k doplnění stávajících položek. Tyto náklady se vyčísľují vždy na jednu dávku zásob a zahrnují se zde náklady spojené s přípravou a umístováním dodávky (výběr dodavatele, jednání o vlastnostech zásob, dodacích podmínkách, ceně, způsobu doručení a evidence), náklady dopravní, na přejímku, zkontrolování a uskladnění dodávky, náklady na evidenci zásob, likvidaci a úhradu faktury.

Některé z výše uvedených nákladů mohou mít formu jednorázových objednacích nákladů, hlavně pak náklady spojené s přípravou a umístováním dodávky. Tyto náklady se pak do jednotlivých dodávek mohou započíst svou poměrnou částí.

Objednacích náklady spolu s cenou zásob, které jsou pořizovány tvoří tzv. náklady na pořízení, které jsou důležitou hodnotou při výpočtu optimální výše dodávky.

Náklady na držení zásoby (náklady na skladování) v sobě skrývají tři složky, a to:

- náklady z vázanosti finančních prostředků v zásobách,
- náklady na skladový prostor a na správu zásob a
- náklady z rizika.

Náklady z vázanosti finančních prostředků v zásobách nelze najít v účetní evidenci, neboť nejde o náklady v pravém slova smyslu. Jde o náklady obětované příležitosti, tedy o ušlý zisk z nevyužití výnosnějšího použití finančních prostředků vázaných v zásobách. Interval procentuálních sazeb z průměrné zásoby pro určení tohoto ušlého zisku se pohybuje od bankovní úrokové míry z terminovaného vkladu až po normu vnitropodnikového výnosového procenta.

Náklady na skladový prostor a správu zásob obsahují veškeré náklady spojené s provozováním skladu a evidencí zásob.

Náklady z rizika se dotýkají nebezpečí budoucí neprodejnosti nebo nepoužitelnosti zásob (z důvodu zkažení či vyjití z módy).

Náklady z deficitu (nebo-li z důvodu vyčerpání zásob) vznikají za podmínky, že okamžitá skladová zásoba nestačí pro uspokojení požadavků odběratelů. Odběratele jde pak rozdělit na externí a interní. U externích zákazníků náklady vznikají z důvodu včasného nesplnění zakázky nebo v případě, kdy zákazník zakázku zruší a realizuje jinde. Podniku se pak sníží nejen zisk, ale i prostředky pro krytí fixních nákladů. U interních odběratelů (u ostatních středisek v podniku) náklady vznikají z důvodu přerušení plynulosti provozu způsobeného nedostatkem materiálu či dílů. Náklady z deficitu mají ve svém posledním kroku negativní vliv i na goodwill podniku.

Snížování nákladů vede společnosti ke zjišťování **optimální velikosti dodávky** (Q_{op}), která se vypočítá se jako druhá odmocnina podílu, kde v čitateli je dvojnásobek mezi sebou vynásobeného nákladu na pořízení 1 dodávky (N_p) a spotřeby (S) a ve jmenovateli jsou náklady na skladování jedné jednotky za sledované období (N_s). V případě, že se máme sestavenou bilanci plánování zásob (viz Kap. 1.2.3), použije se namísto spotřeby plánovaný nákup (P_N). Vzorec za použití spotřeby tedy vypadá:

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2 \times N_p \times S}{N_s}} \quad (1.6)$$

1.1.7 Analýza ABC

Držení zásob tvoří firmě nemalé náklady, a proto je pro firmu důležité znát prioritu jednotlivých položek. Podniky zpracovávají tzv. **analýzu ABC**, nazývanou také Paretova

analýza. Podstatou analýzy ABC je skutečnost, že často malá množství ze všech analyzovaných položek tvoří významnou a pro firmu rozhodující hodnotu (a naopak), tedy platí tzv. Paretův princip 80:20, který se dá popsat větou „80 % následků je způsobeno 20 % příčinami“ (viz Graf č. 1.2 – Lorenzova křivka). Toto tvrzení zdůrazňuje skutečnost, že není podstatné zabývat se všemi příčinami, ale jen těmi, jejichž následky jsou z nich nejpodstatnější.

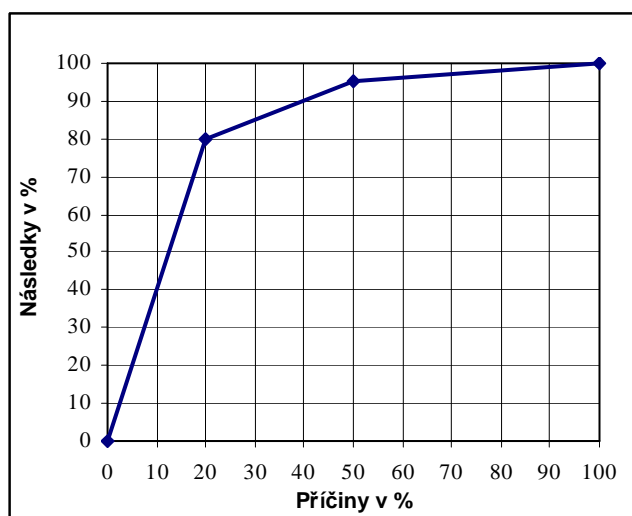
Podniky tedy tvoří specifické skupiny zásob, které jsou seřazeny dle jejich priority do tří skupin. Tato metoda je často základem jakéhokoliv racionálního řízení zásob.

- **Skupina A** – tvoří ji pro firmu nejdůležitější a finančně nejnákladnější zásoby, tzn. že sem řadíme především základní suroviny, které jsou nezbytně nutné pro výrobu a jejichž spotřeba výrazně ovlivní nákladové položky, neboť je spotřebovávaná ve velkém množství oproti ostatním skupinám (80 %), i když druhově nejsou příliš početné. Finanční náročnost a vázanost peněžních prostředků v těchto zásobách vede firmy k pomalému snižování zásob na jejich možné minimum nutné k provozu podniku.
- **Skupina B** – je reprezentována druhově početnější velikosti zásob, jejichž spotřeba není tak nákladově významná jako skupina A (15 %). Objednávání těchto zásob je rychlé a okamžik objednání je shodný s minimálním limitem běžné zásoby.
- **Skupina C** – je druhově nejpočetnější, ale finanční náročnost spotřeby není pro firmu příliš významná (5 %). Zásobovač nakupuje dle zkušenosti z minulých měsíců a je často omezen finančním limitem.

Aplikace metody ABC v řízení zásob vychází ze sestupného uspořádání položek zásob dle kritériálního znaku (např. hodnota obratu) a kumulovaných hodnot kritériálního znaku od počátku posloupnosti. Pro zvolené kritérium je třeba pak najít hranici mezi skupinami A, B a C a pro jednotlivé skupiny pak určit nejvhodnější objednávací systém vč. četností a velikostí dodávek, popř. i spočítat pojistnou zásobu. Výsledná diferenciací má vliv na konečnou redukci zásob i na náklady spojené s objednáváním.

Principy metody ABC se používají nejen v řízení zásob, ale i v skladování, výrobě, odbytu, nalezení nejdůležitějších dodavatelů či zákazníků. Výsledky analýzy jsou zjednodušeně zobrazeny v Graf č. 1.2 – Lorenzova křivka.

Graf č. 1.2 – Lorenzova křivka



Zdroj: MACUROVÁ, P.; KLABUSAYOVÁ, N. *Logistický management*. (1999).

1.1.8 Klasifikace XYZ

Metoda ABC bývá propojována s **klasifikací XYZ**, kde jsou zásoby opět rozděleny do tří skupin, ale tentokrát dle jejich pravidelnosti výskytu ve spotřebě (popř. přímo v tržbách).

- Skupina X zahrnuje položky zásob, které se během sledovaného období objevují ve spotřebě (v tržbách) konstantně a jejich pravidelnost má jen příležitostné výkyvy.
- Skupina Y je tvořena zásobami, které jsou charakteristické silnějšími výkyvy.
- Skupinu Z tvoří zásoby se zcela nepravidelnou spotřebou (prodejností).

Položky zásob analyzované metodou ABC a klasifikované skupinami X, Y a Z tvoří jednotlivé kombinace AX, AY, AZ, BX, BY, BZ, CX, CY a CZ, ke kterým se dají vhodnějším způsobem přiřadit systémy řízení zásob.

1.1.9 Pokročilé výrobní technologie

Pokročilé výrobní technologie jsou založené na znalostech a informacích, které po skloubení dohromady, tvoří velkou konkurenční výhodu. Systémy a metody just-in-time, materiálem řízené plánování a CAM se zahrnují mezi pokročilé výrobní technologie. Všechny tyto systémy spojuje jedna skutečnost, a to masivní využití výpočetní techniky, která pomocí

využití vědy a výzkumu vede k větší automatizaci a robotizaci procesů, což je pro firmy výnosnější.

1.1.9.1 Just-in-time

Jednou z metod používanou pro řízení zásob je metoda ***just-in-time***. Doslovný překlad „právě včas“ je charakteristickým rysem pro tuto techniku. Tento systém byl zaveden prvně v japonské výrobní firmě Toyota a je založen na principu výroby s požadavky:

- vynikající kvality,
- absolutní časové koordinace,
- minimalizace nákladů a
- tržní orientace.

Jedním z předpokladů pro systém just-in-time je vztah k dodavatelům jako k partnerům, kteří firmě dodají materiál, který není třeba skladovat a přechází ihned do výroby. Výrobky ale také není třeba skladovat, neboť putují ihned k zákazníkům. Takto používaný řád vede ke snižování vázanosti peněžních prostředků v zásobách a zrychlení koloběhu oběžného majetku. Firma řízená metodou just-in-time je zákaznický orientovaná, umí dobře reagovat na trh a jeho potřeby, může velice dobře monitorovat své dodavatele a ušetřené finanční prostředky, které by jinak byly vloženy v zásobách stojících na skladě nepřinášející firmě žádný výnos, může investovat do jiných oblastí.

1.1.9.2 Materiálem řízené plánování

Metoda známá pod zkratkou MRP (materials requirement planning) skrývá pod svým názvem metodu zvanou ***materiálem řízené plánování***. Jde o moderní na automatizaci procesů a na počítačích založený systém řízení produkce, který koordinuje všechny faktory výroby, a to plánování pracovních sil, výrobních zdrojů i firemních kapacit. Nástroji této metody jsou:

- rozpis plánovaného materiálu (je souhrnem všech druhů materiálu přiřazených ke konkrétnímu konečnému výrobku),
- provozní plán zásob (představuje plánované zdroje v naturálním i peněžním vyjádření vč. harmonogramu jejich plateb a informace o stavech zásob ve vztahu s výrobními cykly a procesy),

- provozní plán výroby a nákupu (řídí nákup vstupů do výroby v souladu s jejich výrobní spotřebou) a
- souhrnný hlavní provozní plán výroby (přesně předepisuje množství a časové limity pro jednotlivé fáze výroby).

Systém zvaný materiálem řízené plánování je chápán jako komplexní řídicí systém ve výrobě, jehož hlavním principem je maximální zefektivnění dodávek materiálu.

1.1.9.3 Technologie CAM

Technologie CAM (computer aided manufacture) se svým českým názvem zpracování výroby počítači je založena na využití výpočetní techniky ve výrobě. Počítače zde v mnoha činnostech nahrazují lidský faktor, pracovníci pomocí nich programují, kontrolují a plánují výrobní postupy a samotný proces výroby je ponechán výpočetní technice. Výhody lze najít v úspoře mzdových nákladů, vyšší efektivnosti, lepší kvalitě či nízké chybovosti.

1.1.10 Systém tlaku a tahu

Vedle řízení zásob je důležité věnovat se i řízení spotřeby materiálu. Používají se dva obecně známé systémy, a to **systém tlaku a tahu**.

Systém tlaku vychází z plánu výroby, který je sestaven dle očekávané poptávky a materiál je „vtlačován“ do výrobního procesu. Z toho vyplývá, že plán nákupu i spotřeba materiálu je předem známa, a to bez jistoty, že o hotové výrobky bude mít někdo zájem, což je také největším rizikem. Výhodu lze spatřovat v iracionálním chování zákazníků, kteří často koupí i to, co původně v plánu neměli, neboť náš výrobek „zahlédli“. Pro systém tlaku je důležité mít dobrý marketing, který dle svých průzkumů zjistí požadavky na trhu a konečným zákazníkům umí prodat.

Stanovování spotřeby materiálu dle konkrétní poptávky je typické pro **systém tahu**, kdy materiál je „vtahován“ do výrobního procesu. I zde se pracuje s očekávanou poptávkou, ale jen pro oblast nákupu materiálu. Výhodou je nízké až nulové riziko ztrát z nadbytečné výroby produktů, o které není zájem a nevázanost finančních prostředků v zásobách, což by negativně mohlo ovlivnit likviditu. Na druhé straně firma musí mít pružné skladovací, výrobní a přepravní kapacity a mít zavedený kvalitní systém dodávek materiálu (např. just-in-time), aby uspokojila včas a v plné míře požadavky zákazníků. Systém tahu je

běžně používán při zakázkové výrobě a u malých řemeslníků. Avšak při sestavování bilance se používá častěji, při řízení spotřeby, systém tlaku.

1.2 LOGISTIKA

Na logistiku lze pohlížet jako na vědní disciplínu, jejíž počátky lze datovat od 50. let minulého století i jako na jednu z důležitých činností firmy.

1.2.1 Vědní disciplína

Logistika je, jak již bylo výše řečeno, mladá vědní disciplína. Její vznik je spjat s průmyslovou revolucí, přechodem z trhu výrobců k trhu zákazníků a tlakem na snižování nákladů. Další impuls přidal marketing, který zdůrazňoval prodej výrobků ve velkém množství distribučních cest, potřebu inovací i rozvoje výrobků. Logistiku lze tedy definovat jako nauku o toku, který se uskutečňuje při uspokojování požadavků po produktech.

Logistika se zabývá celým systémem toku zásob. Tokem je myšlena posloupnost procesů probíhajících při vytváření produktů a při jejich předávání zákazníkovi. Toky jsou trojího typu:

- fyzický (tok zásob, odpadu, osob a nosičů informací),
- informační (tok informací o požadavcích zákazníků, toky řídicích informací a toky informací o průběhu a výsledcích fyzického toku) a
- peněžní (toky peněžních příjmů a výdajů vyplývajících z toků fyzických a informačních).

Procesem se rozumí skupina aktivit, která během transformace mění vstupní zdroje na výstupní produkty. Propojením takovýchto procesů vzniká logistický řetězec (v případě složitější struktury a nelineárního směru řetězce se mluví o logicistické síti), který představuje cestu logistickým systémem.

Logistický systém představuje účelově vytvořenou strukturu určenou pro aktivování, zabezpečování, hodnocení a zlepšování fungování toků v logistických řetězcích. Je komponován ze dvou vzájemně se ovlivňujících složek, a to technické (tu představují budovy, zařízení, skaldy dopravní prostředky či komunikace) a řízení (nebo-li také logistické řízení, které obsahuje informační, komunikační a rozhodovací procesy spojené s jejich technickým zabezpečením).

Logistika si klade za cíl dosažení vysoké úrovně logistických služeb při optimální velikosti nákladů všech zúčastněných článků, a to opakovatelně. Tento cíl je nutné chápat jako komplexní cíl, jehož plnění je podmíněno splněním několika dílčích cílů podniku.

1.2.2 Logistika v podniku

Logistika se tedy jednoduše řečeno zabývá celým procesem pořizování zásob, a to od výběru dodavatele a nákupní cesty, přes stanovení velikosti nákupu a zásob, zabezpečení dopravy a skladování, přejímky až k výdeji do spotřeby. Ve větších podnicích se stalo trendem zřizovat oddělení logistiky, které se celým tímto procesem zabývá.

1.2.3 Zásobování

Základní funkcí zásobování je efektivní zabezpečení předpokládaného sortimentu zásob v potřebném množství, kvalitě, času a místě. Zásobovací činnost provádí zásobovací útvar (nebo také útvar nákupu) spolu s útvarem marketingu, který na základě průzkumu trhu mezi spotřebiteli ovlivňuje hlavní činnost podnik a tedy i skladbu zásob.

Existují tři základní **zásady racionálního zásobování**, a to:

1. nakupovat pouze to, co je třeba,
2. nakupovat jen tolik, kolik je třeba a
3. kdy a kolik nakoupit.

První zásada (nakupovat pouze to, co je třeba) je podmíněna činností podniku a tedy i spoluprací mezi zásobovacím a marketingovým útvarem.

Druhá zásada se plní dle situace na trhu. V případě, že podnik nakupuje zásoby, jejichž nabídka je na trhu malá, dá se předpokládat, že se bude snažit předzásobit. Na druhou stranu, pokud se podnik vyskytuje na trhu dnešní podoby, tedy kdy nabídka tlačí na poptávku, tak si firma v roli odběratele může vybírat mezi dodavateli toho nejlepšího anebo si alespoň klást vysoké podmínky. Paradoxem u této zásady jsou spekulativní zásoby, které si podnik shromažďuje z důvodů spekulace ceny na trhu s těmito zásobami.

Třetí zásada (kdy a kolik nakoupit) je dána současným stavem zásob v podniku (kdy – při jakém stavu zásob) a nákladovostí dodávek (kolik – optimální velikost dodávky /viz Kap. 1.1.6/).

Hodnotu plánovaného nákupu lze odvodit z bilance porovnávající zdroje zásob s jejich potřebou, kde potřeba zásob je rovna součtu spotřeby ve výrobě a konečné zásobě a zdroje zásob jsou rovny součtu počáteční zásoby a plánovaného nákupu (viz Tab. 1.1). Z názvu bilance vyplývá, že strana potřeby zásob se musí rovnat straně zdrojů zásob.

Tab. 1.1 - Plán zásobování formou bilance

<i>Potřeba zásob</i>	<i>Zdroje zásob</i>
Spotřeba ve výrobě	Počáteční zásoba
Konečná zásoba	<i>Plánovaný nákup</i>
Součet potřebných zásob = Součet zdrojů zásob	

Zdroj: ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie – stručný přehled*. (2001).

Počáteční zásobu známe, je to zásoba na počátku období. **Konečnou zásobu** si firma určuje sama s ohledem na předpoklad potřeby počáteční zásoby v následujícím období.

Existují tři metody pro výpočet **spotřeby**:

- o dle technické dokumentace – používá se, pokud lze přesně dle technických propočtů spočítat normu spotřeby. Výhodou je její přesnost, nevýhodou však pracnost a nemožnost použití ve všech oborech. Spotřeba (S) je rovna součinu normy spotřeby (n.s.) a plánovaného objemu výroby (Q), tedy:

$$S = n.s. \times Q \quad (1.7)$$

Norma spotřeby je součtem materiálu přecházejícího do výrobku, normy odpadu a normy ztrát.

- o dle vytíženosti – používá se, pokud nelze přesně spočítat spotřebu na jeden výrobek. Zde se využívá průměrná vytíženost z větších objemů materiálu, kdy výsledky jsou statisticky relevantní. Metoda je méně přesná než metoda dle technické dokumentace.
- o indexní metoda – zde se vychází ze znalosti spotřeby v minulém období. V případě, že plánujeme stejně velkou výrobu jako v minulém období, bude stejná i spotřeba. V případě, že se bude výroba zvyšovat (popř. snižovat), poměrově se zvýší (popř. sníží) plán spotřeby. Výhoda této metody spočívá ve své jednoduchosti. Nevýhodou je

však nízká přesnost, vede k zavádění ne hospodárných systémů spotřeby materiálu a naopak nevede k racionálnímu chování a snižování nákladů.

Poslední veličinou v bilanci zásob je *plánovaný nákup* (PN), který je neznámou veličinou. Spočítá se jako součet spotřeby (S) a konečné zásoby (KZ) snížené o počáteční zásobu (PZ).

$$PN = S + KZ - PZ \quad (1.8)$$

1.2.4 Doklady a evidence

Tok zásob do podniku, v podniku mezi jednotlivými středisky a z podniku ven je třeba evidovat na dokladech. Podnik spolu s nakoupenými zásobami obdrží prodejcem vystavený dodací list (pro fyzickou kontrolu při převjímce) a daňový doklad (běžný nebo zjednodušený daňový doklad obsahující náležitosti dle zákona o dani z přidané hodnoty). Podnik si obvykle vede knihu došlých faktur, která slouží pro evidenci závazků vůči svým dodavatelům. Pověřený pracovník provede převjímku a vystaví příjemku a skladní kartu. Skladní karty není třeba vést v případě, že podnik vede evidenci o zásobách na počítači. Při výdeji zboží či hotových výrobků ze skladu se vystavuje výdejka a odběrateli faktura.

S prodaným zbožím se ve většině případů vystavuje i záruční list. Ze zákona má pak zákazník možnost reklamovat zakoupené zboží pokud neporuší záruční podmínky, a to po dobu zpravidla 2 let od nákupu.

Dle předmětu činnosti firmy se mohou evidovat i různé jiné doklady, které mívají formu listu či příkazu (např. výrobní příkaz, montážní list, balící list,... aj.) a mají jen interní charakter.

1.3 FINANČNÍ POHLED NA ZÁSoby

Zásoby, jako součást majetku podniku, jsou jeho nedílnou součástí. V této složce aktiv jsou vázány peněžní prostředky, které lze využít rentabilnějším způsobem než uložením do zásob, které díky dočasnému nevyužití se stávají pro daný okamžik neziskovými, a proto je důležité znát jejich význam při sestavování a vyhodnocování vybraných ukazatelů ve finanční analýze. Podniku má být znám i vliv zásob na čistý pracovní kapitál firmy.

1.3.1 Vybrané finanční ukazatele

Výsledné hodnoty finančních ukazatelů lze srovnávat v čase a sledovat tak vývoj ukazatelů, a dále mezi podniky provozující podnikatelskou činnost ve stejném oboru.

Ukazatele likvidity jsou používány pro posouzení schopnosti podniku hradit své závazky. Likvidita je určena rychlostí podniku v inkasování svých pohledávek z obchodního styku. Její výše také závisí na prodejnosti produktů popř. prodejnosti nadbytečných zásob.

Existují tři ukazatele likvidity, a to:

- ukazatel celkové likvidity - likvidita třetího stupně (*Current Ratio*),
- ukazatel pohotové likvidity - likvidita druhého stupně (*Quick Ratio – Acid Test Ratio*) a
- ukazatel okamžité likvidity - likvidita prvního stupně (*Cash Ratio*).

Ukazatel celkové likvidity ($L3^\circ$) poměřuje objem oběžných aktiv (OA) jako potencionální objem peněžních prostředků s objemem krátkodobých závazků (KZ).

$$L3^\circ = \frac{OA}{KZ} \quad (1.9)$$

Ukazatel pohotové likvidity ($L2^\circ$) je roven podílu, kde v čitateli je rozdíl oběžných aktiv (OA) a zásob a ve jmenovateli hodnota krátkodobých závazků (KZ).

$$L2^\circ = \frac{OA - zásoby}{KZ} \quad (1.10)$$

Ukazatel okamžité likvidity ($L1^\circ$) je podíl platebních prostředků (PP) a krátkodobých závazků (KZ).

$$L1^\circ = \frac{PP}{KZ} \quad (1.11)$$

Výsledná hodnota celkové likvidity se má pohybovat v intervalu od 1,5 do 2,5, pohotové likvidity od 1,0 do 1,5 a okamžité likvidity do 1,0. Intervaly jsou orientační, nejdůležitější je srovnání s průměrem v odvětví. Avšak zastává se názor, že likvidita celková má mít stabilní trend a zbylé dvě likvidy spíš dlouhodobě rostoucí hodnoty.

Ukazatele likvidity je vhodné doplňovat o *ukazatele struktury oběžných aktiv*. Mohou jimi být podíl pohledávek popř. zásob na oběžném majetku (P/OA popř. Z/OA). Trendem u podílu pohledávek jsou klesající hodnoty a u podílu zásob na oběžných aktivech jejich stabilita, DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. (2006).

$$P / OA = \frac{\text{pohledávky}}{OA} \quad (1.12)$$

$$Z / OA = \frac{\text{zásoby}}{OA} \quad (1.13)$$

Finanční analýza nabízí velké množství možností pro posouzení finanční stability podniku. Pro zjednodušené posouzení finančního zdraví firmy stojí za zmínění alespoň rentabilita aktiv a tržeb, celková zadluženost a úrokové krytí.

Rentabilita aktiv – ROA (*Return on Assets*) měří efektivnost majetku společnosti bez ohledu na to, odkud byl financován. Měří tedy produkční sílu podniku. Trendem jsou rostoucí hodnoty. V čitateli je zisk před úhradou úroků a daní (EBIT – *Earnings before Interest and Taxes*) a ve jmenovateli hodnota aktiv (A).

$$ROA = \frac{EBIT}{A} \quad (1.14)$$

Rentabilita tržeb – ROS (*Return on Sales*) zohledňuje stupeň ziskovosti (množství zisku v Kč na 1 Kč tržeb). Trendem jsou rostoucí hodnoty. Je podílem čistého zisku (EAT – *Earnings after Taxes*) a hodnoty tržeb (T).

$$ROS = \frac{EAT}{T} \quad (1.15)$$

Celková zadluženost (*Total Debt*) je ukazatelem používaným pro hodnocení přiměřenosti zadluženosti. Představuje podíl věřitelů na majetku podniku. Čím je výsledná hodnota vyšší, tím je i vyšší riziko věřitelů. Trendem jsou klesající hodnoty. Celková zadluženost je rovna podílu cizího kapitálu (CK) a aktiv podniku.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{CK}{A} \quad (1.16)$$

Ukazatel **úrokového krytí** (*Interest Coverage*) říká, kolikrát jsou úroky (nákladové) kryty výši provozního zisku (EBIT), tedy kolikrát je zajištěno placení úroku. Čím je hodnota vyšší, tím je lepší i finanční situace podniku. Trendem jsou rostoucí hodnoty.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (1.17)$$

Často používaným ukazatelem rentability je i rentabilita vlastního kapitálu (podíl zisku a vlastního kapitálu), která do této práce pro finanční výsledky firmy nebude zahrnuta, neboť v roce 2004 a 2006 měla společnost vlastní kapitál v záporných číslech a od roku 2004 do 2006 byla ve ztrátě. Kdyby se použila, tak by ve jmenovateli i čitateli bylo záporné číslo a výsledkem by byla kladná hodnota.

1.3.2 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK) představuje část oběžného majetku, která se v průběhu roku přemění v peněžní prostředky a po splacení krátkodobých závazků je připravena k použití na uskutečnění podnikových záměrů. Tedy je to část oběžného majetku, která je kryta dlouhodobými zdroji. Výpočte se jako rozdíl oběžných aktiv (OA) a krátkodobých závazků (KZ).

$$\text{ČPK} = \text{OA} - \text{KZ} \quad (1.18)$$

Čistý pracovní kapitál je současně roven součtu všech forem dlouhodobých zdrojů ve firmě (vč. vlastního kapitálu) sníženým o hodnotu stálých aktiv podniku. Na výši čistého pracovního kapitálu mají vliv (vedle skladby bilance) i platební podmínky s věřiteli a způsob oceňování oběžného majetku. Trendem jsou rostoucí hodnoty.

2 FINANČNĚ EKONOMICKÁ CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Podnik AB CZ, s. r. o. byl zapsán do obchodního rejstříku v roce 1996, se základním kapitálem ve výši 100 tis. Kč (dnes 141 mil. Kč), který byl z většinové části zahraničním kapitálem, a to finským.

V roce 2002 odkoupil finský společník podíl od českého a v roce 2005 společnost AB CZ, s. r. o. vstoupila do významné finské korporace AB Oyj zabývající se řešením na bázi hutních materiálů, a to pro stavebnictví, strojírenství a metalurgické inženýrství.

Vstup do korporace přinesl společnosti vedle konkurenčních výhod a know-how i světově proslulou značku, která se s postupem času stává nejen v České republice synonymem pro kvalitní produkty (hlavně pak střešní krytiny) a služby.

2.1 KORPORACE AB OYJ

Korporace AB Oyj se svým sídlem ve Finské republice byla založena v roce 1960, sdružuje a vyvíjí činnost ve více než dvaceti zemích (Benelux, Bulharsko, Česká republika, Čína, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Chorvatsko, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Německo, Norsko, Polsko, Rumunsko, Rusko, Slovensko, Slovinsko, Srbsko, Španělsko, Švédsko, Ukrajina a Velká Británie) a zaměstnává téměř 15 000 lidí.

Akcie korporace jsou kotovány od 1989 na Helsinské burze. Tyto cenné papíry jsou charakteristické rostoucí povahou se sezónními výkyvy. Za posledních pět let se stalo pravidlem, že akcie v létě nabývají na svých nejvyšších hodnotách, naopak v zimních měsících dochází k mírnému poklesu. A proto pro meziroční porovnání cen akcií je nejlepší sledovat cenu ke konci roku (viz Tab. 2.1 – Vývoj na akciové trhu).

Dividendová politika korporace ustanovila výplatní poměr (podíl mezi hodnotou dividend a zisku připraveného k rozdělení) v rozmezí od 40 – 60 %. Korporace dosahuje rok od roku lepších hospodářských výsledků, což se podepisuje i na množství peněz, které si firma může dovolit vyplácet ve formě dividend. Od roku 2003, kdy akcionář dostal 20 centů za akcií, výše dividend na akcii rapidně vzrostla, a to na dnešní 2 eura.

Vývoj cen akcií ke konci roku a dividend na akcií za posledních pět let zachycuje níže uvedená tabulka..

Tab. 2.1 – Vývoj na akciovém trhu (v eurech)

Položka	2003	2004	2005	2006	2007
Cena akcie	5,84	8,74	20,55	30,15	29,65
Dividenda	0,20	0,80	1,40	1,50+0,50*	1,70+0,30*

Zdroj: vlastní zpracování

* - dividenda vyplácená navíc, a to ve výši 50 centů (popř. 30 centů) na akcii (tyto peníze byly získány z prodeje jedné ze sdružených společností korporace AB Oyj).

Z výše uvedené tabulky (Tab. 2.1) je patrné, že jedním ze stále se rozvíjejících a pro investory zajímavým trhem s cennými papíry, je trh s akciemi těžkého průmyslu.

2.2 ČINNOSTI PODNIKU

AB CZ, s. r. o. má stejně jako korporace, jejíž je členem, tři divize, a to:

- řešení pro stavebnictví a infrastrukturu,
- řešení pro strojírenství a
- hutní materiály.

Každý člen korporace se více či méně podílí na velkých projektech, které jsou společné pro celou AB Oyj a také rozložení sil v těchto divizích je různé. Firma AB CZ, s. r. o. v žebříčku předmětu své činnosti má na první místě stavebnictví, hutní materiály dodává jen ojediněle a plechy do strojírenského průmyslu jen minimálně. Výše uvedenými projekty je myšleno výstavba velkých logistických komplexů, výrobních hal, obchodních center, trajektů či mostních konstrukcí.

Hlavní činnosti podniku AB CZ, s. r. o. jsou:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- realitní činnost,
- architektonické a inženýrské poradenství a podobné technické služby,
- inženýrská činnost ve výstavbě,

- výroba kovových profilů a
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

V bakalářské práci se zpracovávají data týkající se řízení zásob v podniku, a proto je věnována větší pozornost těmto činnostem:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej a
- výroba kovových profilů.

2.2.1 Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje

AB CZ, s. r. o. rozděluje své dodavatele do dvou skupin, a to na interní a externí. Interními dodavateli jsou členové korporace AB Oyj, kteří společnosti dodávají vedle materiálu (svítky) i zboží k následnému prodeji (těmito členy jsou AB PL, AB H a AB FIN). Externími dodavateli jsou myšleny společnosti, které nejsou členy korporace. Závazky vůči interním a externím dodavatelům jsou v poměru 3:2. I odběratelé jsou rozdělení na interní a externí, ovšem poměr mezi nimi je asi 1:4. Interními odběrateli jsou pak AB SK, AB RO, AB PL a AB H.

Pod koupí zboží za účelem jeho dalšího prodeje si lze představit nákup

- speciálních střešních doplňků (koncovky a spoje hřebenáčů, odvětrávací komínky, manžety aj.),
- ochranných střešních doplňků (větrací ochranné pásy a těsnění),
- prosvětlovacích prvků (světlíky a prosvětlovací profily),
- spojovacích materiálů (šrouby, rivety a příponky),
- bezpečnostních prvků (podpory vedení hromosvodu, sněhové zábrany a rozrážeče, žebříky a střešní lávky),
- okapových systémů (žlaby, háky, žlabové spojky, čela, kotlíky, výtokové kolena, odtokové roury, Y-kusy, sítky, sběrné trychtýře a odbočky do sudu) a
- ostatního příslušenství (opravné barvy, tmely, folie a ocelové latě).

2.2.2 Výroba kovových profilů

Společnost AB CZ, s. r. o. vyrábí různé typy kovových profilů, a to:

- lehké střešní krytiny (Monterrey, TS34-400 a RAN20),
- lemování (hřebenáče, lišty, okapnice a úžlabí ke všem typům střešních krytin) a

- rovinné plechy a svitky.

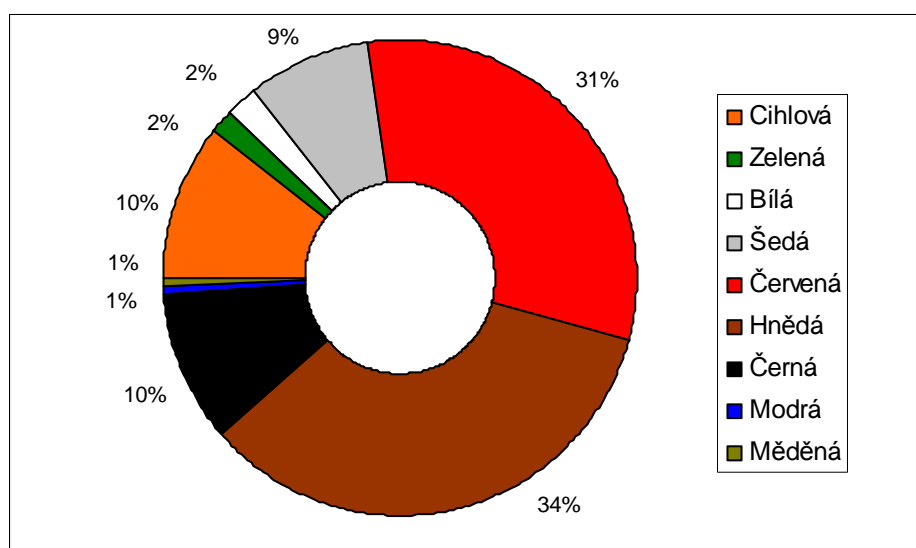
Při výrobě lehkých střešních krytin, rovinných plechu a svitků se využívá principů technologie CAM. Ve výrobní hale se nachází počítač, který obsluhuje pracovník podniku a zadává do něj data formou příkazu. Výrobní linky nejsou tedy příliš náročné na pracovní síly.

Při výrobě ohýbaných profilů, kde zákazníkem zakázky je korporace, která má vždy i zvláštní nároky na kvalitu materiálu. Zde se AB CZ, s. r. o. chová ke svým dodavatelům (ostatní členové) jako k partnerům, čas pro skladování je minimální, materiál přechází ihned do výroby a je očekávaná vynikající kvalita materiálu. Takový systém řízení zásob, alespoň v tomto případě, se může nazvat just-in-time.

Činnost výrobního podniku je ovlivněna sezónními výkyvy, tzn. že nejvyšší odbyt společnost zažívá od letních do podzimních měsíců. V tomto období výrobní kapacita ne vždy je schopna pokrýt poptávku, a proto využívá možnosti nákupu lehkých střešních krytin i od jiných společností, které jsou členy korporace AB Oyj za výhodnou cenu.

Výrobky i zboží jsou vyráběny z pozinkované oceli (válcované za studena) v různých barvách (prodejnost jednotlivých barev je zobrazena na Obr. 2.1), šířkách (od 0,5 mm do 0,7 mm) a s různými povrchovými úpravami (polyester, polyester matný, pural a pural matný /seřazeno dle ceny od nejlevnější úpravy po nejdražší/).

Obr. 2.1 - Barvy výrobků



Zdroj: vlastní zpracování

2.3 ORGANIZACE PROVOZU

V AB CZ, s. r. o. je zavedená určitá posloupnost činností, které na sebe navazují a slouží k plynulému průběhu všech činností. Výrobky a zboží se k zákazníkovi dostanou buď zprostředkovaně (zákazník si je objednaná v některých z distribučních prodejen), přes obchodního zástupce nebo přímo (odkupem ze skladu). Nevýhodou při zprostředkované objednávce je možnost, že si zákazník vybere jiný typ střešní krytiny, resp. od jiného výrobce. Ale tento způsob objednávání je i rizikem, že zákazník upřednostní jinou krytinu, pro firmu stále finančně i časově výhodná a zaujímá asi 50 % obrátu. Nejlepší variantou pro společnost je využívání obchodních zástupců, kteří se zákazníkem ihned podepíší kupní smlouvu a zákazník tedy nemá šanci výběru jiného producenta. V případě odkupu ze skladu zákazník sice ušetří za přepravné, ale může se mu stát, že zboží, o které bude mít zájem, nebude na skladě nebo bude odložené pro jiného zákazníka.

Výroba v podniku je zakázková a tedy všechny objednávky musí být potvrzeny distribučním střediskům jednotlivě. Po potvrzení objednávky se vystaví výrobní příkaz na výrobky a pošle objednávka pro zboží, které není na skladě. Tento způsob výroby je charakteristický pro systém tahu (materiál je do výrobního procesu vtahován, a to dle konkrétních zakázek).

Až jsou produkty a zboží na skladě, vystaví se balící list a objedná se dopravní prostředek pro expedici. Vystaví se dodací list a faktura. Společnost si vybírá z dopravních prostředků zásadně nákladní vozy s hydraulickou rukou, aby auta mohla rozvážet zakázky přímo k zákazníkům „do domu“. Ovšem při přechodu zboží přes moře se objednávají trajekty. Pokud zákazník nahlásí místo vykládky v nepřístupném terénu (kam se auto s hydraulickou rukou nedostane, např. vrcholky hor, pozemky bez příjezdových cest, ... apod.), za příplatek je firma ochotna sehnat i traktor. V případě, že cesta mezi podnikem a zákazníkem je příliš dlouhá a finančně náročná, společnost využívá překladišť, kde svozí zakázky a jiná další dopravní firma je pak rozveze mezi zákazníky. Pro malé a lehké zásilky využívá firma služeb zásilkových firem (nejčastěji pak společnosti PPL CZ, s. r. o.).

Nevyužitou příležitostí v oblasti přepravy však zůstávají služby České pošty, s. p., neboť od výrobní haly (Ostrava) vedou ve vzdálenosti necelých sto metrů koleje. Pro firmu by bylo dobrou investicí nechat zavést koleje až k podniku a mít tak možnost převážet levněji

zboží do zahraničí i do Čech. Finanční výhodu by tato investice měla i pro nákup svitků. Důvodem je vstup přepravních nákladů do ceny pořizovaného materiálu. Další výhodou je snížení častého několikanásobného zpoždění dodávky z důsledku kolony na českých silnicích či v jiných státech, které vede často k odložení výroby a nestihnutí dodacího termínu požadovaného zákazníkem.

AB CZ, s. r. o. zaručuje dodací lhůty v rozsahu od pěti do čtrnácti dnů (3 týdny v případě dovozu krytiny), poskytuje obchodní úvěr na dva týdny. Lhůty pro uplatnění reklamace se pohybují v rozsahu 30 až 50 let.

2.4 KONKURENCE

Společnost AB CZ, s. r. o., jako producent lehkých střešních krytin a okapových systémů, považuje za svou konkurenci pouze firmy podnikající ve stejném oboru, tedy produkci střešních krytin a okapových systémů pouze z oceli, nikoliv producenty střešních tašek či platových (na bázi asfaltu) nebo měděných okapových systémů. Manageři podniku zastávají názor, že zákazníci mají jasno v tom, zda chtějí plechovou střechu nebo z pálených tašek, zda chtějí okap z pozinkové oceli nebo z jiného materiálu.

AB CZ, s. r. o. má jen málo významných konkurentů. Za zmínku stojí společnosti Satjam s. r. o. a Lindab, s. r. o., jejichž základní kapitál přesáhl padesát milionů korun. Ostatní podobné společnosti zaujímají jen minimální podíl na trhu.

AB CZ, s. r. o. prodává produkty levněji, dodává rychleji a často ve vyšší kvalitě (kvalitnější povrchová úprava a kvalitní obalové materiály). Nevýhodu lze spatřit v nedostatečné reklamě a neznalosti značky mezi koncovými zákazníky.

2.5 FINANČNĚ-EKONOMICKÝ ROZBOR SPOLEČNOSTI

Ekonomický rozpor společnosti je proveden ve dvou krocích:

1. finanční analýza a stanovení výše čistého pracovního kapitálu,
2. výpočet ukazatelů koloběhu oběžného majetku.

Data jsou čerpána z účetních výkazů (popř. z inventurních výsledků) a jsou zpracovávána za roky 2004 až 2006 (viz Příloha č. 1 a 2).

2.5.1 Finanční analýza

Data pro výpočet finančních ukazatelů jsou shrnuta do Tab. 2.2, podkladem jsou Příloha č. 1 a 2.

Tab. 2.2– Finanční data (v tis. Kč)

Položka	2004	2005	2006
Aktiva	75 256	192 221	189 355
Oběžná aktiva	71 102	163 397	142 771
Zásoby	24 526	105 827	49 787
Průměrný stav zásob	84 238	106 955	103 811
OA – zásoby	46 576	57 570	92 984
Pohledávky	23 682	45 169	83 084
Peněžní prostředky	22 809	12 401	9 900
Cizí kapitál	87 699	146 519	194 921
Krátkodobé závazky	37 183	104 481	132 816
Tržby	166 339	361 687	421 908
Nákladové úroky	2 276	27	729
Hrubý zisk (EBT)	- 10 918	- 7 859	- 51 284
EBIT	- 8 642	- 7 832	- 50 555

Zdroj: vlastní zpracování

Výše tržeb je součtem tržeb za prodej zboží a výkonů (tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu se do tržeb, které budou v analýze použity, nezapočítávají, neboť nemají vztah k předmětu činnosti podniku). Hodnota EAT je rovna EBT, neboť podnik byl ve ztrátě a tedy neodváděl daň z příjmů.

Pro posouzení finanční situace společnosti AB CZ, s. r. o. byly vybrány ukazatele finanční analýzy a také ukazatel čistého pracovního kapitálu. Vzorce pro tyto ukazatele jsou uvedeny v Kap. 1.3, konkrétně (1.9), (1.10) až (1.18). Ukazatele a jejich výpočty za jednotlivé roky jsou uvedeny v následujících tabulkách (Tab. 2.3 – Tab. 2.8).

V Tab. 2.3 jsou vypočteny ukazatele likvidity za roky 2004 – 2006.

Tab. 2.3 – Ukazatele likvidity

Likvidita	Odvolání na vzorec	Výpočet		
		2004	2005	2006
Celková (L3°)	(1.9)	$\frac{71.102}{37.183} = 1,91$	$\frac{163.397}{104.481} = 1,56$	$\frac{142.771}{132.816} = 1,07$
Pohotová (L2°)	(1.10)	$\frac{46.576}{37.183} = 1,25$	$\frac{57.570}{104.481} = 0,55$	$\frac{92.984}{132.816} = 0,70$
Okamžitá (L1°)	(1.11)	$\frac{22.809}{37.183} = 0,61$	$\frac{12.401}{104.481} = 0,12$	$\frac{9.900}{132.816} = 0,07$

Zdroj: vlastní výpočty

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že takto rychle klesající hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity jsou pro podnik nebezpečné a měl by jim věnovat zvýšenou pozornost. Nejlepších výsledků dosahovala firma v roce 2004, kdy se likvidity pohybovaly v doporučených intervalech. Nejhuř dopadl rok 2006, kdy všechny tři ukazatele jsou v nebezpečných hodnotách. Nedostatečná likvidita je způsobena rychle rostoucími závazky a kolísáním hodnot položek oběžných aktiv.

V Tab. 2.4 – Ukazatele struktury OA jsou vypočteny podíly pohledávek (P/OA) a zásob (Z/OA) na oběžném majetku.

Tab. 2.4 – Ukazatele struktury OA

Ukazatel	Odvolání na vzorec	Výpočet		
		2004	2005	2006
P/OA	(1.12)	$\frac{23.682}{71.102} = 33\%$	$\frac{45.169}{163.397} = 28\%$	$\frac{83.084}{142.771} = 58\%$
Z/OA	(1.13)	$\frac{24.526}{71.102} = 34\%$	$\frac{105.827}{163.397} = 65\%$	$\frac{49.787}{142.771} = 35\%$

Zdroj: vlastní výpočty

Z výše uvedené tabulky plyne rostoucí podíl pohledávek a zásob na oběžném majetku k podílu peněžních prostředků na oběžných aktivech. Pohledávky v roce 2004 mají téměř stejný podíl na oběžném majetku jako zásoby či peněžní prostředky. S výraznými skoky se lze setkat v roce 2005, kdy zásoby mají dominantní podíl, což je nebezpečné pro likviditu společnosti. Zvýšená hodnota zásob (z důvodu strategických nákupů) se však v roce 2006 vrací ke svému třetinovému podílu, ale výrazně se zvýšil podíl pohledávek. Důvodem mohou být prodloužené obchodní úvěry pro zákazníky společnosti či existence tzv. pohledávek po lhůtě splatnosti. Tato situace by se měla interně prošetřit a k těmto pohledávkám vytvářet opravné položky, které by se odepsaly do nákladů.

V Tab. 2.5 je vypočtena doba obratu zásob (DO).

Tab. 2.5 – Ukazatele aktivity (ve dnech)

Ukazatel	Odvolání na vzorec	Výpočet		
		2004	2005	2006
Doba obratu	(1.1)	$\frac{84.238 \times 360}{166.339} = 182$	$\frac{106.955 \times 360}{361.687} = 106$	$\frac{103.811 \times 360}{421.908} = 89$

Zdroj: vlastní výpočty

Z výše uvedené tabulky je evidentní snižování doby obratu zásob ve sledovaných letech ze 182 dnů na téměř polovinu. Snižování doby obratu (tedy zrychlování obratu) je způsobeno rychlejším růstem tržeb k pomalejšímu růstu průměrný zásob podniku.

V následující tabulce jsou uvedeny rentability aktiv (ROA) a tržeb (ROS).

Tab. 2.6 – Ukazatele rentability (v procentech)

Rentabilita	Odvolání na vzorec	Výpočet		
		2004	2005	2006
ROA	(1.14)	$\frac{-8.642}{75.256} = -11\%$	$\frac{-7.832}{192.221} = -4\%$	$\frac{-50.555}{189.355} = -27\%$
ROS	(1.15)	$\frac{-8.642}{166.339} = -5\%$	$\frac{-7.832}{361.687} = -2\%$	$\frac{-50.555}{421.908} = -12\%$

Zdroj: vlastní výpočty

Z této je patrné, že výsledky jsou velice špatné, což je způsobeno dlouhodobou ztrátovostí firmy. Výsledné hodnoty říkají, že jedna koruna jak aktiv, tak tržeb (z provozní činnosti firmy) přinese vždy jen ztrátu. Relativně nejlepších výsledků za sledované období bylo dosaženo v roce 2005, zato nejhorších v roce 2006 (ztrátu 27 haléřů z každé koruny aktiv společnosti). Výchozí diskem z této situace je pouze zvýšení výnosů a snížení nákladů.

Tab. 2.7 je zaměřena na výpočet hodnot vybraných ukazatelů zadluženosti ve sledovaných letech 2004 – 2006.

Tab. 2.7 – Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	Odvolání na vzorec	Výpočet		
		2004	2005	2006
Celková zadluženost	(1.16)	$\frac{87.699}{75.256} = 117\%$	$\frac{146.519}{192.221} = 76\%$	$\frac{194.921}{189.355} = 103\%$
Úrokové krytí	(1.17)	$\frac{-8.642}{2.276} = -4$	$\frac{-7.832}{27} = -290$	$\frac{-50.555}{729} = -69$

Zdroj: vlastní výpočty

Z výše uvedené tabulky opět vyplývá špatné hospodaření společnosti. Každá celková zadluženost, která přesáhne 50 % je pro podnik nebezpečná. Ovšem společnost AB CZ, s. r. o. tuto hranici přešla ve všech letech, a v letech 2004 a 2006, kdy byl vlastní kapitál v záporných číslech, vyšla zadluženost nad 100 %. Je evidentní, že např. likviditu podniku určitě nelze řešit dalším úvěrem, neboť banky při takovéto zadluženosti peněžní prostředky nepůjčují.

Tab. 2.8 je zaměřena na výpočet hodnot čistého pracovního kapitálu.

Tab. 2.8 – Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)

Položka	Odvolání na vzorec	Výpočet		
		2004	2005	2006
ČPK	(1.18)	$71.102 - 37.183 = 33.919$	$163.397 - 104.481 = 58.916$	$142.771 - 132.816 = 9.955$

Zdroj: vlastní výpočty

Z výše uvedené tabulky je evidentní mírný nárůst čistého pracovního kapitálu mezi lety 2004 – 2005 o necelých 25 milionů Kč, ale z roku 2005 na rok 2006 došlo k rapidnímu poklesu o téměř 50 milionů Kč. Je doporučeno, aby přesahující oběžné aktiva nad krátkodobými závazky měla dlouhodobě rostoucí charakter, což v tomto případě není splněno.

2.5.2 Zhodnocení finančního zdraví společnosti

Z účetních výkazů (Příloha č. 1 a 2) je evidentní, že firma je dlouhodobě ve ztrátě, kterou rok od roku prohlubuje (viz výsledek hospodaření minulých let). Ztráta je také důvodem, proč se hodnota vlastního kapitálu dostala v letech 2004 a 2006 do červených čísel (v roce 2005 nebyl vlastní kapitál v záporných číslech díky finskému kapitálu, který navýšil základní kapitál o 70 milionů Kč). Díky ztrátovosti také ukazatele rentability vycházejí v záporných číslech.

Vlastní kapitál v záporných číslech má za následek i ohromnou zadluženost firmy ve výši až 117 %. V případě, že by společnost potřebovala půjčit peníze od banky nebo jiných poskytovatelů finančních výpomocí, byla by neúspěšná. AB CZ, s. r. o. má výhodu v poskytování půjček a úvěrů od ostatních členů korporace za minimální úrokové sazby. Úrokové krytí jinak než záporně ani vyjít nemůže díky ztrátě.

Zajímavých výsledků dosáhla společnost v roce 2004 v oblasti likvidity, kde se výsledné hodnoty setkávaly s doporučeními ekonomů. V následujících letech však jednotlivé ukazatele likvidity nebezpečně klesaly a podnik je v ohrožení, že nebude schopen splácet včas své závazky. Okamžitá likvidita v roce 2006 ve výši 0,07 je pro firmu alarmující, neboť zde je nejvyšší riziko nesplacení závazků firmy v případě, že by naopak společnosti AB CZ, s. r. o. nebyla včas nebo vůbec zaplacená některá z klíčových faktur.

Součástí finanční analýzy se staly i podíly pohledávek a zásob na hodnotě oběžného majetku. V roce 2004 byl podíl majetku rovnoměrně rozdělen mezi pohledávky, zásoby a peněžní prostředky. Ovšem v roce 2005 výrazně vzrostl podíl zásob v majetku. Zásoby tam vázaly více peněz, které pak ovlivnily mimo jiné i hodnotu pohotové likvidity v daném roce. V 2006 roce došlo ke snížení podílu zásob v oběžného majetku, ale výrazně narostl podíl pohledávek. To mělo největší vliv opět na likviditu pohotovou, tentokrát pozitivní.

Z ukazatelů aktivity byla použita doba obratu zásob, která se v průběhu let snížila až na polovinu. Hlavní důvod lze spatřovat v rychle rostoucích tržbách. Zkracování doby

obratu a tedy zrychlování celého koloběhu zásob v podniku poukazuje na zkvalitňování řízení zásob ve společnosti AB CZ, s. r. o.

Posledním analyzovaným ukazatelem byl ukazatel čistého pracovního kapitálu, který představuje přesahující část oběžného majetku nad krátkodobými závazky. Trendem u ČPK je rostoucí charakter. Z roku 2004 na rok 2005 došlo k mírnému růstu, ale pak došlo k rapidnímu poklesu, a to snížením oběžného majetku o 13 % a nárůstem krátkodobých závazků o 27 %. Společnost by měla podniknout takové zásahy, aby se čistý pracovní kapitál alespoň už dále nesnižoval (např. zkrácením doby splatnosti u obchodních úvěrů zákazníků společnosti).

Společnost by si hlavně také měla vyřešit svou ztrátovost a měla by přehodnotit celý systém, eliminovat ztrátové činnosti a naopak věnovat víc energie rentabilním činnostem firmy. Jedním ze způsobů, jak odhalit nepříliš rentabilní činnosti, konkrétně z oblasti zásob, je analýza ABC (viz Kap. 3).

3 ANALÝZA ŘÍZENÍ ZÁSOb VE SPOLEČNOSTI

Pro tuto práci byla vybrána *analýza ABC* (Paretova analýza) aplikovaná na odbyt společnosti AB CZ, s. r. o. Kriteriačním znakem se stala hodnota tržeb z prodeje zásob za sledované období. Analýza roztrřídřuje zásoby společnosti AB CZ, s. r. o. dle výře tržeb (za období od 1. ledna 2006 do 31. prosince 2006) do třř skupin zásob (A, B a C). Analyzovanřmi zásobami se staly vybranř polotovary, hotovř výrobky a zbořř podniku, kterř byly prodřny v roce 2006.

Jednotlivř položky zásob byly podrobeny *klasifikaci XYZ*, kterř roztrřídřuje zásoby společnosti dle jejich pravidelnosti výřkytu v trřbřch (za období od 1. ledna 2006 do 31. prosince 2006) do třř skupin zásob (X, Y a Z).

Společnost prodřvř svř výrobky a zbořř v řřkolika barvřch, kterř v hodnotř odbytu zaujřmajř kařdř jinř podřl (viz Obr. 2.1 - Barvy výrobků). Barva produktu vřak nemř vliv na cenu, a proto pro zjednoduřenř byly zásoby analyzovřny bez ohledu na barevnost sortimentu, tzn. ře pokud jakřkoliv položka byla v seznamu zásob vřce než jednou (pro svou prodejnost ve vřce barvřch), hodnoty byly seřteny a brřny v potaz jako jedna položka zásob (jeden druh).

3.1 Analýza ABC

Po korekci barev byly položky v seznamu seřazeny podle výře tržeb za sledovanř období, a to sestupně – od zásob, kterř přřnesly podniku nejvyšřř trřby po zásoby s nejmenřřm vlivem na konečnou hodnotu tržeb společnosti. U takto seřazenřch zásob byly kumulovanř seřteny trřby z prodeje a vřčřsleny jejich kumulativnř procentuřlnř podřly na celkovřm objemu tržeb. Podle kumulativnřch procentuřlnřch podřlř se urřily hranice mezi skupinami zásob A, B a C.

Hranice byly urřeny dle Paretova pravidla, tedy pro:

- skupinu A jsou hranice od 0 % do 80 %,
- skupinu B jsou hranice od 80 % do 95 % a
- skupinu C jsou hranice od 95% do 100 % kumulovanřch tržeb z prodeje vřře jmenovanřch zásob.

V následující tabulce jsou určeny skutečné hranice mezi skupinami A, B a C, počet položek v jednotlivých skupinách a jejich podíl na celkovém počtu položek. Celá analýza (spolu s výsledky klasifikace XYZ) je zobrazena v Příloze č. 3.

Tab. 3.1 – Analýza ABC zásob dle odbytu

Skupina zásob	Hranice mezi skupinami	Počet položek ve skupině	Podíl položek ve skupině
A	0 - 79,42 %	11	9,3 %
B	81,36 – 94,80 %	21	17,8 %
C	95,05 – 100,0 %	86	72,9 %
Celkem	x	118	100,0 %

Zdroj: vlastní výpočty

3.1.1 SKUPINA A

Skupina A zabírá na hodnotě celkových tržeb z prodaných zásob 79,42 % a je tvořena 11 položkami (tedy přes 9 % položek ze všech analyzovaných), kde 5 položek se dá považovat za hotový výrobek (střešní krytiny TS34-400, Monterrey a RAN 20, profil Somenor a hřebenáč LHP), jedna položka za polotovar (Tabule) a 5 položek za zboží (podokapní žlab šesti a čtyřmetrový, čtyřmetrová odtoková roura, střešní krytina Classic a šrouby RA do dřeva).

Těchto jedenáct položek je pro firmu klíčových, a proto byly i vyjmenovány (u ostatních skupin nebude jednotlivým položkám věnována tak velká pozornost). Zásoby skupiny A mají největší vliv na tržby z prodeje a tedy i na zisk společnosti (společnost má stejnou ziskovou přírážku jak u hotových výrobků a polotovarů, tak i u zboží).

Klíčovost zásob skupiny A je dána jak jejich finanční náročností, tak i jejich přínosem v oblasti tržeb, ale pro podnik je důležitější jejich finanční náročnost a vázanost peněžních prostředků. Je evidentní, že by se podnik měl zásobit hlavně zásobami skupiny A, neboť tvoří téměř 80 % prodeje, ale společnost se nemůže zaměřit pouze na tyto zásoby, neboť zákazník společnosti požaduje vedle střešní krytiny a podokapních žlabů (či

odtokových rour) i potřebné příslušenství, a to ve formě spojovacích a napojovacích materiálů, doplňků k okapovému systému, ochranných a bezpečnostních prvků apod., které sice nemají na celkové tržby výrazný vliv, ale zákazník by si svou střechu či okapový systém mohl vybrat u konkurenční firmy.

Pro tyto zásoby se doporučuje objednávání vždy okamžitě, když dojde k poklesu hodnoty zásob na objednací úroveň (bod Q' v Grafu č. 1.1). Je tedy nutné, aby společnost velikost těchto zásob průběžně monitorovala. Objednávanými zásobami se myslí materiál na výrobu střech a zboží, které je zařazené ve skupině zásob A. Velikosti objednávky by měly být rovnoměrné.

3.1.2 SKUPINA B

Skupina B zabírá na hodnotě celkových tržeb z prodaných zásob 15,38 % a spolu se zásobami skupiny A 94,8 %. Zde je výrazným rozdílem oproti skupině A nízký, téměř nulový podíl výrobků ve skupině položek zásob B. Vyskytuje se tu jen jeden výrobek, a to hladký plech. Zbytek jsou položky představující zboží (střešní krytina Elite a příslušenství ke střeše a okapovému systému).

Tyto položky nejsou ani zdaleka tak důležité pro firmu jako položky skupiny A, ale i přesto zaujímají asi 15procentní podíl na velikosti tržeb, a proto i jim by měla společnost věnovat svou pozornost.

Zde je také třeba monitorovat objednací úroveň (bod Q' v Grafu č. 1.1), avšak výše objednávky může být různorodá (dle zakázkových listů či predikce poptávky).

3.1.3 SKUPINA C

Skupina C je tvořena velkým množstvím položek zásob (asi 73 %), ale její vliv na tržby je minimální, tedy do pěti procent. Poměr výrobků k množství položek zboží je podobný jako u skupiny B. Zde se vyskytují pouze dva druhy výrobků, a to podpora sněhové zábrany (LLE Pozink) a hřebenáč hladký (LHP RAL 3009), zbytek skupiny C je tvořen položkami představujícími zboží.

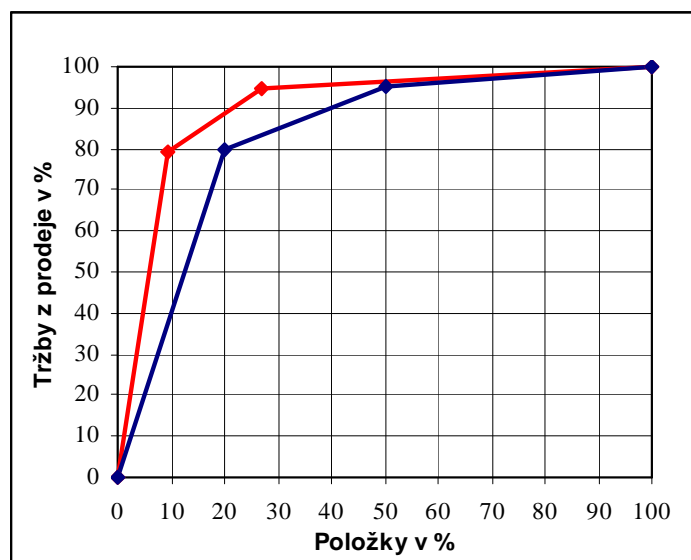
Pro zásoby zařazené do skupiny C je navrhováno objednávat je ve velkém množství jednou za „delší“ období, odhadem jednou do měsíce (odhad byl odvozen

z dodacích lhůt). Z toho tedy také vyplývá, že podnik by si měl držet vyšší pojistnou zásobu, aby mohl vyhovět požadavkům zákazníků. Nevýhodou vysoké držby pojistné zásoby je samozřejmě jejich vázanost na peněžní prostředky, a proto by společnost měla periodicky kontrolovat stav zásob.

3.1.4 Porovnání výsledků s Paretovým principem

Výsledné hodnoty analýzy ABC byly porovnány s hodnotami, které jsou publikovány jako Paretovy, tedy s možným průměrem. Graficky znázorněné rozdíly jsou zakresleny v níže uvedeném grafu.

Graf č. 3.1 – Analýza ABC zásob dle odbytu



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf naznačuje procentuální podíly na výši tržeb a podíly na celkovém množství analyzovaných položek, kde modrou barvou jsou zakresleny hodnoty uváděny Paretem (Paretův princip) a červenou barvou jsou zakresleny výsledné hodnoty z analýzy ABC společnosti AB CZ, s. r. o. Body naznačují hranice mezi skupinami zásob. Porovnání dvou barevných křivek a bodů v grafu vede k určení směru řízení zásob vůči průměru.

Společnost AB CZ, s. r.o. má své hraniční body položené více doleva než je průměr uváděný Paretem. Z toho vyplývá, že zásoby na hodnotách osmdesátiprocentních tržeb (skupina A) nezabírají 20 % ze všech analyzovaných položek, ale jen polovinu. Zásoby

skupiny B zaujímají také nižší podíl na celkovém počtu zásob než bývá průměr. A proto, když zásoby skupin A a B zabírají nižší podíl, zásoby skupiny C musí bezpodmínečně zabírat mnohem vyšší procentuální podíl na množství analyzovaných položek než průměrné hodnoty dle Pareta. Podnik tedy prodává zbytečně moc druhů zásob, které jsou zařazeny do skupiny C. Je třeba zvážit, zda je opravdu nutné prodávat tolik druhů zásob, zda reálné náklady nepřevažují hodnotu výnosů, které z nich plynou a zda pak nebude výhodnější odkázat zákazníky pro nákup takovýchto výrobků do konkurenčních firem.

3.2 KLASIFIKACE XYZ

Analýza ABC byla doplněna o klasifikaci XYZ, která roztrídila zásoby do skupin dle jejich pravidelnosti prodeje a tedy i dle jejich stupně jistoty prodeje. Výsledky celé klasifikace jsou zobrazeny v Příloze č. 3 (spolu s výsledky analýzy ABC).

Položek zásob s nejnižšími výkyvy v prodejnosti (skupina X) je 41, položek s občasnými výkyvy (skupina Y) je 31 a položek, které se prodávají nepravidelně (skupina Z) je 46.

3.3 POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY ABC A KLASIFIKACE XYZ

Po rozdělení položek zásob do skupin A, B a C a také do skupin X, Y a Z vzniklo 9 strategických skupin zásob (AX, AY, AZ, BX, ...), počty položek v takto vytvořených skupinách jsou uvedeny v následující tabulce. Pozornost by měla být věnována každé skupině zásob zvlášť.

Tab. 3.2 – ABC vs. XYZ

	A	B	C
X	9	16	16
Y	2	5	24
Z	-	-	46

Zdroj: vlastní výpočty

Z výše uvedené tabulky je evidentní, že zásoby skupiny AX jsou pro společnost AB CZ, s.r. o. nejvýnosnější a také nejpravidelněji prodané, naopak zásoby skupiny CZ jsou

pro firmu nejméně ziskové a prodávají se pouze občas a tedy nemají pro firmu téměř žádný význam.

Prodejnost zásob v řádku X lze považovat za konstantní, a to ať se jedná o zásoby, kterých se prodá větší či menší množství. Podnik AB CZ, s. r. o. může předpokládat jejich prodejnost i v dalších letech, pokud nedojde k výrazné změně poptávky. Konkrétně kombinace AX naznačuje možnost i dlouhodobého plánování, popř. strategických nákupů materiálů na výrobu produktů i zboží ze skupiny AX. Pokud však nákupy nejsou realizovány za spekulativní ceny, je vhodné nakupovat materiál (popř. zboží) častěji, ale v menším objednacím množství.

Prodejnost zásob v řádku Y je charakteristická výkyvy v prodejnosti, zčásti jde sice o sezónní zboží, ale nedá se úplně přesně odhadnout poptávka po nich či jejich prodejnost. Při kombinaci AY (popř. i BY) je podniku doporučeno často zjišťovat aktuální stav poptávky po těchto produktech, aby nedošlo k nadměrné produkci výrobků či nákupu zboží, o které později nebude zájem. Při kombinaci CY se jedná o skupinu zásob, kde prodej nepřináší firmě velké zisky a ani nepřichází v pravidelných intervalech. U této skupiny zásob je vhodné eliminovat položky zásob, které nejsou pro podnik natolik důležité, aby se jejich prodej mohl stát nerentabilním.

Řádek Z má společné položky pouze se sloupcem C, tvoří tedy kombinaci CZ, pro kterou je doporučováno neplánovat výrobu, nákup ani prodej zásob spojených s touto skupinou pro jejich nejistotu prodeje. Položky zde uvedené jsou jen doplňkovým prodejem příslušenství ke střešním krytinám a okapovému systému a mají jen minimální vliv na celkové tržby podniku. Ovšem jako každé jiné zásoby i tyto tvoří firmě nemalé náklady, a proto prodej těchto položek je pro firmu nerentabilní a firma by se měla rozhodnout, zda opravdu chce tyto zásoby prodávat a zda by nebylo lepší je přestat prodávat úplně. Ale na druhou stranu je třeba zvážit, zda je vhodné eliminovat opravdu všechny položky a nebo některé ponechat. Důvodem je vliv na kupní chování zákazníků a taky skutečnost, že tyto položky zaujímají přes třetinu všech, které podnik nabízí a prodává.

Společnost AB CZ, s. r. o. má zbytečně vysoký podíl zásob, které podniku nepřináší vysoké tržby a jen malý podíl těch, které jsou pro společnost klíčové. Podnik by měl vést svou obchodní politiku takovým směrem, aby rostl počet položek, které podniku budou

přinášet pravidelně vysoké tržby a tedy i zisk. Firma by naopak měla snižovat položky, u nichž je patrné, že náklady přesahují tržby, které z prodeje plynou.

ZÁVĚR

Hospodářské výsledky společnosti AB CZ, s. r. o. jsou velice špatné, což ovlivňuje i hodnoty finančních ukazatelů. Záporná rentabilita, nízká až nulová likvidita, nestabilita podílů složek majetku na oběžných aktivech, nestabilní čistý pracovní kapitál a rekordní zadluženost působí na první pohled jako společnost, na kterou bude brzy vyhlášen konkurz. Firma je však již několik let ve ztrátě a díky svému finskému investorovi neplánuje odchod z trhu.

Pracovníkům zabývajícím se řízením zásob a logistiky se povedlo relativně rychle snížit dobu obratu, což způsobilo zrychlení koloběhu oběžného majetku, a tedy i vyšší efektivitu při řízení zásob. Ovšem je otázkou, zda tento trend potrvá, neboť pokud společnost bude chtít vyřešit špatné výsledky finanční analýzy, ovlivní to i obrátkovost oběžného majetku společnosti.

Z výsledků analýzy ABC je patrné, že firma prodává velké množství zboží (a výrobků), které mají jen nepatrný podíl na hodnotě tržeb, které firma jejich prodejem získá. Společnost by se měla zaměřit na podporu prodeje zásob zařazených ve skupině A, popř. i části zásob ze skupiny B.

Klasifikace XYZ vypovídá o nízké pravidelnosti velké části položek zásob v podniku, hlavně pak těch, které analýza ABC nezařadila do skupiny A. Podniku je doporučeno přezkoumat skupinu zásob BZ a CZ a eliminovat z ní takové druhy zásob, které nejsou pro prodej ostatních komponentů střechy nutné.

Společnost AB CZ, s. r. o. nevyužívá téměř žádné možnosti upozornit na svou činnost reklamou či jinou formou prezentace. Reklama je zatím stále nevyužitou příležitostí, které by se podnik měl chopit, aby si zvýšil podíl na trhu, tím vylepšil svou finanční situaci a v neposlední řadě snížil konkurenci a nedal možnost přístupu dalším firmám do stejného oboru.

Pokud společnost radikálně nezmění způsob prodeje produktů a zboží koncovým zákazníkům, nezvýší počet zakázek, popř. nezvýší jejich hodnotu a nepodnikne další změny

v organizaci celého provozu, ze záporných čísel v oblasti hospodářského výsledku se nedostane. Nízká likvidita vypovídá i o brzké nemožnosti splácení svých závazků, což povede k insolventnosti společnosti a možnosti vyhlášení konkurzu.

Seznam použité literatury

Knihy:

1. DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: EKOPRESS, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.
2. GRUBLOVÁ, E. A KOL. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repropis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
3. HORÁKOVÁ, H.; KUBÁT, J. *Řízení zásob*. Praha: Profess, 1999. 236 s. ISBN 80-85235-55-2.
4. LOUŠA, F. *Zásoby – komplexní průvodce účtováním a oceňováním*. Praha: Grada Publishing, 2005. 168 s. ISBN 80-247-1043-9.
5. MACUROVÁ, P.; KLABUSAYOVÁ, N. *Logistický management*. Ostrava: Pressart Ostrava, 1999. 196 s. ISBN 80-7078-651-5.
6. PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2005. 371 s. ISBN 80-247-1046-3.
7. ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie – stručný přehled*. Zlín: CEED, 2001. 273 s. ISBN 80-902552-5-6.
8. VALACH, J. A KOL. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Internetové zdroje:

9. internetové stránky společnosti AB CZ, s. r. o.
10. <http://business.center.cz/>

Interní zdroje podniku AB, s. r. o.:

11. výsledky inventur za roky 2004 – 2006
12. účetní výkazy za roky 2004 - 2006

Seznam zkratek a symbolů

A	aktiva
AB CZ, s. r. o.	název společnosti
AB FIN	finský člen korporace
AB H	maďarský člen korporace
AB Oyl	název korporace
AB PL	polský člen korporace
AB RO	rumunský člen korporace
AB SK	slovenský člen korporace
aj.	a jiné
apod.	a podobně
bm	běžné metry
CAM	computer aided manufacture
CK	cizí kapitál
č.	číslo
ČPK	čistý pracovní kapitál
d	počet dní
DC	dodávkový cyklus
DD	datum dodání
DL	dodací lhůta
DO	doba obratu
DV	doba vázanosti zásob
DZb	doba vázanosti zásoby běžné
DZp	doba vázanosti zásoby pojistné
DZt	doba vázanosti zásoby technické
EAT	čistý zisk
EBIT	hrubý zisk zvýšení o hodnotu úroků
EBT	hrubý zisk
FIFO	first in first out
Kap.	Kapitola
KZ	krátkodobé závazky; konečná zásoba
LIFO	last-in last out

L1°	okamžitá likvidita
L2°	pohotová likvidita
L3°	celková likvidita
mil.	milion
mm	milimetry
MRP	materiálem řízené plánování
např.	například
Np	náklady na pořízení
Ns	náklady na skladování
n. s.	norma spotřeby
OA	oběžná aktiva
Obr.	obrázek
OM	oběžný majetek
PN	plánovaný nákup
popř.	popřípadě
PP	peněžní prostředky
PZ	počáteční zásoba
P/OA	podíl pohledávek na oběžných aktivech
Q	množství; optimální velikost dodávky
Q´	objednací úroveň
Qmax	maximální odchylka výdeje materiálu ze skladu
Qp	průměrný úbytek materiálu ze skladu
RO	rychlost obratu
ROA	rentabilita aktiv
ROS	rentabilita tržeb
S	roční spotřeba materiálu
s	průměrná denní spotřeba materiálu
s. p.	státní podnik
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
T	tržby
Tab.	tabulka
tis.	tisíc
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný

vč.	včetně
Zb	zásoba běžná
Zc	průměrná fyzický stav zásob podniku
Zmax	maximální zásoba na skladě
Zmin	minimální zásoba na skladě
Zp	zásoba pojistná
Zt	zásoba technická
Z/OA	podíl zásob na oběžném majetku

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne.....

.....

jméno a příjmení studentky

Adresa trvalého pobytu studentky:

.....

Seznam tabulek

Tab. 1.1 – Plán zásobování formou bilance

Tab. 2.1 – Vývoj na akciovém trhu

Tab. 2.2 – Finanční data

Tab. 2.3 – Ukazatele likvidity

Tab. 2.4 – Ukazatele struktury OA

Tab. 2.5 – Ukazatele aktivity

Tab. 2.6 – Ukazatele rentability

Tab. 2.7 – Ukazatele zadluženosti

Tab. 2.8 – Čistý pracovní kapitál

Tab. 3.1 – Analýza ABC zásob dle odbytu

Tab. 3.2 – ABC vs. XYZ

Seznam grafů

Graf č. 1.1 – Schéma řízení zásob

Graf č. 1.2 – Lorenzova křivka

Graf č. 3.1 – Analýza ABC zásob dle odbytu

Seznam obrázků

Obr. 1.1 – Koloběh oběžného majetku

Obr. 2.1 – Barvy výrobků

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Rozvaha

Příloha č. 2 - Výkaz zisku a ztráty

***Příloha č. 3 –Analýza ABC a klasifikace XYZ vybraných druhů zásob podle velikosti
hodnoty prodeje za období od 1. 1. 2006 do 31. 12. 2006***

Rozvaha (tis. Kč)
ve zkráceném rozsahu k 31. 12. 2006

Rok	2006	2005	2004
AKTIVA	189 355	192 221	75 256
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
Dlouhodobý majetek	43 358	25 340	2 432
Dlouhodobý nehmotný majetek	555	501	454
Dlouhodobý hmotný majetek	42 803	24 839	1 978
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	142 771	163 397	71 102
Zásoby	49 787	105 827	24 526
Krátkodobé pohledávky	83 084	45 169	23 682
Krátkodobý finanční majetek	9 900	12 401	22 809
Časové rozlišení	3 226	3 484	1 722
PASIVA	189 361	192 221	75 256
Vlastní kapitál	-5 689	45 595	-12 547
Základní kapitál	141 000	141 000	75 000
Kapitálové fondy	2	2	0
Rezervní a ostatní fondy ze zisku	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	-95 407	-87 548	-76 629
Výsledek hospodaření běžného období	-51 284	-7 859	-10 918
Cizí zdroje	194 921	146 519	87 699
Rezervy	786	1 165	1 465
Dlouhodobé závazky	61 319	40 873	49 051
Krátkodobé závazky	132 816	104 481	37 183
Časové rozlišení	129	107	104

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)
ve zkráceném rozsahu k 31. 12. 2006

Rok	2006	2005	2004
Tržby za prodej zboží	161 275	109 682	80 115
Náklady vynaložené na prodané zboží	126 471	84 369	58 338
Obchodní marže	34 804	25 313	21 777
Výkony	260 633	252 005	86 224
Výkonová spotřeba	295 305	253 832	89 892
Přidaná hodnota	132	23 486	18 109
Osobní náklady	34 805	23 964	17 145
Daně a poplatky	234	294	190
Odpisy	4 738	3 007	1 678
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	500	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek	7 298	-1 374	4 457
Ostatní provozní výnosy	3 765	11 072	943
Ostatní provozní náklady	6 452	12 732	4 357
Převod provozních nákladů	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	-49 130	-4 065	-8 775
Výnosové úroky	16	14	32
Nákladové úroky	729	27	2 276
Ostatní finanční výnosy	1 525	1 547	1 403
Ostatní finanční náklady	2 966	3 160	1 302
Finanční výsledek hospodaření	-2 154	-1 626	-2 143
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-51 284	-5 691	-10 918
Mimořádné výnosy	0	0	0
Mimořádné náklady	0	2 168	0
Daň z příjmu z mimořádné činnosti	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	-2 168	0
Výsledek hospodaření za účetní období	-51 284	-7 859	-10 918
Výsledek hospodaření před zdaněním	-51 284	-7 859	-10 918

*Analýza ABC a klasifikace XYZ vybraných druhů zásob podle velikosti hodnoty prodeje
za období od 1. 1. 2006 do 31. 12. 2006*

Příloha č. 3 3/1

Číslo položky	Název	M.j.	Prodej		Kumulovaný prodej		Skupina zásob	
			v m. j.	v Kč	v Kč	v %	ABC	XYZ
1.	SH 1560 PUR	ks	68 784,00	73 874 016,00	73 874 016,00	17,73%	A	X
2.	Tabule CZ	bm	223 556,00	67 513 912,00	141 387 928,00	33,94%	A	X
3.	TS34-400 CZ	bm	183 204,23	47 266 690,23	188 654 618,23	45,29%	A	X
4.	SS 1040 PUR	ks	29 103,00	24 446 520,00	213 101 138,23	51,16%	A	X
5.	Monterrey CZ	bm	71 924,00	24 310 312,00	237 411 450,23	56,99%	A	X
6.	RAN20 CZ	bm	74 094,27	22 005 997,93	259 417 448,16	62,28%	A	Y
7.	SH 1540 PUR	ks	27 460,00	19 661 360,00	279 078 808,16	67,00%	A	X
8.	Somenor CZ	bm	47 146,09	16 501 130,63	295 579 938,79	70,96%	A	Y
9.	CLASSIC	m ²	29 635,42	13 039 584,80	308 619 523,59	74,09%	A	X
10.	LHP PE a PEMA	ks	24 172,00	11 723 420,00	320 342 943,59	76,90%	A	X
11.	RA 4,5X35	ks	16 799,00	10 499 375,00	330 842 318,59	79,42%	A	X
12.	SKL 150	ks	94 913,00	8 067 605,00	338 909 923,59	81,36%	B	X
13.	SS 1025 PUR	ks	9 913,00	5 204 325,00	344 114 248,59	82,61%	B	X
14.	SL 4,8x20	ks	8 468,00	5 080 800,00	349 195 048,59	83,83%	B	X
15.	SH 1260 PUR	ks	5 946,00	4 958 964,00	354 154 012,59	85,02%	B	Y
16.	LHP PUR a PURMAT	ks	8 116,00	4 788 440,00	358 942 452,59	86,17%	B	X
17.	HLADKY PLECH	m ²	13 629,65	4 334 228,70	363 276 681,29	87,21%	B	X
18.	SV 1060 PUR	ks	19 182,00	3 625 398,00	366 902 079,29	88,08%	B	X
19.	VĚTRACÍ PÁS HŘEBENE	ks	2 484,00	3 080 160,00	369 982 239,29	88,82%	B	X
20.	SH 1240 PUR	ks	5 436,00	3 022 416,00	373 004 655,29	89,54%	B	Y
21.	TN RAN	ks	64 815,00	2 787 045,00	375 791 700,29	90,21%	B	X
22.	STS 100 PUR	ks	18 209,00	2 531 051,00	378 322 751,29	90,82%	B	X
23.	RANNILA DTB150	ks	675,00	2 308 500,00	380 631 251,29	91,37%	B	Y
24.	SU 1000 PUR	ks	3 439,00	2 132 180,00	382 763 431,29	91,89%	B	X
25.	VPE TKN11	ks	521,00	1 849 550,00	384 612 981,29	92,33%	B	X
26.	SV 150I a 150Y PUR	ks	3 321,00	1 826 550,00	386 439 531,29	92,77%	B	X
27.	VLENC 3.0	ks	692,00	1 779 824,00	388 219 355,29	93,20%	B	Y
28.	SO 1510 PUR	Ks	8 766,00	1 569 114,00	389 788 469,29	93,57%	B	X
29.	VPK TKN11	Ks	544,00	1 441 600,00	391 230 069,29	93,92%	B	X
30.	THTKN 1100	Ks	28 875,00	1 357 125,00	392 587 194,29	94,24%	B	X
31.	ELITE	m ²	3 068,99	1 227 596,00	393 814 790,29	94,54%	B	Y

Číslo položky	Název	M.j.	Prodej		Kumulovaný prodej		Skupina zásob	
			v m. j.	v Kč	v Kč	v %	ABC	XYZ
32.	SG 150V a 150H PUR	ks	14 024,00	1 079 848,00	394 894 638,29	94,80%	B	X
33.	LAPK	ks	2 842,00	1 051 540,00	395 946 178,29	95,05%	C	X
34.	SR 1500 PUR	ks	12 214,00	1 038 190,00	396 984 368,29	95,30%	C	X
35.	LLE POZINK	ks	3 981,00	836 010,00	397 820 378,29	95,50%	C	X
36.	SS 1010 PUR	ks	3 948,00	829 080,00	398 649 458,29	95,70%	C	X
37.	SVETLIK KV a ERGO	ks	305,00	793 000,00	399 442 458,29	95,89%	C	Y
38.	RAN 35B 0,50MM	ks	18 180,08	781 743,44	400 224 201,73	96,08%	C	Y
39.	SS 8725 PUR	ks	9 875,00	780 125,00	401 004 326,73	96,26%	C	Y
40.	SNI	ks	1 559,00	776 382,00	401 780 708,73	96,45%	C	Z
41.	SKL 125	ks	9 361,00	748 880,00	402 529 588,73	96,63%	C	Y
42.	SH 1520 PUR	ks	8 951,00	671 325,00	403 200 913,73	96,79%	C	X
43.	CHT	ks	1 794,00	642 252,00	403 843 165,73	96,95%	C	Z
44.	JUTAFOL D110 STANDARD	ks	8 098,00	639 742,00	404 482 907,73	97,10%	C	Y
45.	SV 8760 PUR	ks	199,00	617 895,00	405 100 802,73	97,25%	C	Z
46.	SKM 150	ks	3 590,00	577 990,00	405 678 792,73	97,39%	C	X
47.	SKM 125	ks	6 945,00	541 710,00	406 220 502,73	97,52%	C	Y
48.	T_OVEM	ks	16 055,00	465 595,00	406 686 097,73	97,63%	C	X
49.	SV 125I a 125Y PUR	ks	1 011,00	454 950,00	407 141 047,73	97,74%	C	Z
50.	PPI 45 T35X50X2000MM	ks	7 512,00	443 208,00	407 584 255,73	97,84%	C	X
51.	AHX v m2	m2	519,00	426 099,00	408 010 354,73	97,95%	C	Z
52.	T_VOP	ks	2 588,00	421 844,00	408 432 198,73	98,05%	C	X
53.	CWK 4,2 X 25 STAINLESS	ks	834,00	417 000,00	408 849 198,73	98,15%	C	Y
54.	VH76	ks	448,00	400 960,00	409 250 158,73	98,24%	C	X
55.	PV 0,3L	ks	1 290,00	367 650,00	409 617 808,73	98,33%	C	X
56.	SH 1220 PUR	ks	752,00	360 960,00	409 978 768,73	98,42%	C	Y
57.	LYH	ks	1 248,00	346 944,00	410 325 712,73	98,50%	C	Y
58.	T_STŘEŠNÍ LÁVKA	ks	450,00	346 500,00	410 672 212,73	98,59%	C	Z
59.	LHP TATRA PE a PEMA	ks	187,00	345 576,00	411 017 788,73	98,67%	C	Z
60.	LPTC LEMOVAMI	ks	787,00	342 345,00	411 360 133,73	98,75%	C	Z
61.	PV 0,1L	ks	1 218,00	310 590,00	411 670 723,73	98,83%	C	X
62.	LHSC HREBENAC	ks	940,00	296 100,00	411 966 823,73	98,90%	C	Z

Číslo položky	Název	M.j.	Prodej		Kumulovaný prodej		Skupina zásob	
			v m. j.	v Kč	v Kč	v %	ABC	XYZ
63.	PV 30ML	ks	1 834,00	284 270,00	412 251 093,73	98,96%	C	X
64.	LHTP	ks	260,00	283 400,00	412 534 493,73	99,03%	C	X
65.	LRC OKAPOVE LEMOVANI	ks	1 107,00	256 824,00	412 791 317,73	99,09%	C	Z
66.	LHPK	ks	2 802,00	249 378,00	413 040 695,73	99,15%	C	Y
67.	SO 1187	ks	1 430,00	221 650,00	413 262 345,73	99,21%	C	Z
68.	SG 125V a 125H PUR	ks	3 028,00	214 988,00	413 477 333,73	99,26%	C	Y
69.	RIVET	ks	275,00	185 625,00	413 662 958,73	99,30%	C	Y
70.	VSK 3.9	ks	44,00	184 800,00	413 847 758,73	99,35%	C	Z
71.	SS 1060 PUR	ks	144,00	155 520,00	414 003 278,73	99,39%	C	Y
72.	SKK 150	ks	2 179,00	152 530,00	414 155 808,73	99,42%	C	X
73.	RAN 35B 0,7MM	ks	2 827,00	149 831,00	414 305 639,73	99,46%	C	Z
74.	RASKS150	ks	1 295,00	145 040,00	414 450 679,73	99,49%	C	Y
75.	AHX v ks	ks	33,00	139 887,00	414 590 566,73	99,53%	C	Z
76.	SMRFR 1-3	ks	64,00	134 400,00	414 724 966,73	99,56%	C	Z
77.	LAP100	ks	185,00	129 130,00	414 854 096,73	99,59%	C	Z
78.	BARR	ks	69,00	113 850,00	414 967 946,73	99,62%	C	Z
79.	SR 1250 PUR	ks	1 397,00	110 363,00	415 078 309,73	99,64%	C	Y
80.	SS 8710 PUR	ks	526,00	104 674,00	415 182 983,73	99,67%	C	Y
81.	SU 8700 PUR	ks	456,00	99 864,00	415 282 847,73	99,69%	C	Y
82.	SMF 1-9	ks	119,00	99 008,00	415 381 855,73	99,72%	C	Y
83.	SROUBY	ks	217,00	97 650,00	415 479 505,73	99,74%	C	Z
84.	SL 4,8x70	ks	130,00	97 500,00	415 577 005,73	99,76%	C	Y
85.	SKK 125	ks	1 249,00	89 928,00	415 666 933,73	99,78%	C	Y
86.	VH32	ks	170,00	83 470,00	415 750 403,73	99,80%	C	Y
87.	SB 0100 PUR	ks	191,00	80 411,00	415 830 814,73	99,82%	C	Y
88.	PV23 POZINK	ks	772,00	75 656,00	415 906 470,73	99,84%	C	Z
89.	SS 8760 PUR	ks	66,00	71 280,00	415 977 750,73	99,86%	C	Z
90.	TOPROLL 210	ks	80,00	68 000,00	416 045 750,73	99,88%	C	Y
91.	STS 870 PUR	ks	475,00	65 550,00	416 111 300,73	99,89%	C	Y
92.	AS 1-4	ks	17,00	54 757,00	416 166 057,73	99,90%	C	Z
93.	LTH	ks	49,00	45 080,00	416 211 137,73	99,92%	C	Z

Číslo položky	Název	M.j.	Prodej		Kumulovaný prodej		Skupina zásob	
			v m. j.	v Kč	v Kč	v %	ABC	XYZ
94.	PV17 POZINK	ks	968,00	40 656,00	416 251 793,73	99,93%	C	X
95.	PRISLUSENSTVI SVETLIKY	ks	15,00	39 000,00	416 290 793,73	99,93%	C	Z
96.	LAP087	ks	46,00	29 946,00	416 320 739,73	99,94%	C	Z
97.	SVETLIK PE RR23	ks	7,00	29 673,00	416 350 412,73	99,95%	C	Z
98.	PŘÍPONKA - POSUVNÁ	ks	4 820,00	28 920,00	416 379 332,73	99,96%	C	Z
99.	PV 1.0 L	ks	18,00	24 840,00	416 404 172,73	99,96%	C	Z
100.	OLP	ks	157,00	21 980,00	416 426 152,73	99,97%	C	Z
101.	LSJC UZLABI	ks	44,00	17 600,00	416 443 752,73	99,97%	C	Z
102.	LHTP3	ks	8,00	13 768,00	416 457 520,73	99,97%	C	Z
103.	PRH160	ks	18,00	13 680,00	416 471 200,73	99,98%	C	Z
104.	PV23 STAINLESS	ks	367,00	13 579,00	416 484 779,73	99,98%	C	Z
105.	SILIKON N 310 ML	ks	93,00	12 741,00	416 497 520,73	99,98%	C	Z
106.	PV BARVA	ks	45,00	11 700,00	416 509 220,73	99,99%	C	Z
107.	PV17 STAINLESS	ks	121,00	9 075,00	416 518 295,73	99,99%	C	Z
108.	RAN 85B 1,00MM	ks	102,00	8 670,00	416 526 965,73	99,99%	C	Z
109.	PŘÍPONKA - PEVNÁ	ks	107,00	6 848,00	416 533 813,73	99,99%	C	Z
110.	SR SIL 110 MM	ks	1 652,00	6 608,00	416 540 421,73	99,99%	C	Z
111.	ZEBRIK	ks	14,00	5 670,00	416 546 091,73	100,00%	C	Z
112.	RAN 40 0,5MM PL	ks	106,00	4 770,00	416 550 861,73	100,00%	C	Z
113.	SB 0087 PUR	ks	11,00	3 421,00	416 554 282,73	100,00%	C	Z
114.	REGAL KOVOVY RWS	ks	1,00	3 200,00	416 557 482,73	100,00%	C	Z
115.	SV 8700 PUR	ks	3,00	1 770,00	416 559 252,73	100,00%	C	Z
116.	LHP RAL 3009	ks	3,00	1 605,00	416 560 857,73	100,00%	C	Z
117.	ŠROUBY 4,8X28	ks	3,00	1 575,00	416 562 432,73	100,00%	C	Z
118.	ŠROUBY 6,5X38	ks	1,00	575,00	416 563 007,73	100,00%	C	Z

